Les Echos



JEUDI 13 JUIN 2024



Transports Après l'Espagne, la SNCF va partir à la conquête du marché italien // P. 17

Enquête Enfants face aux écrans : la cote d'alerte est atteinte // P. 13

Voitures chinoises : l'Europe frappe fort

● Bruxelles impose des taxes allant jusqu'à 48 % sur les véhicules électriques importés de Chine, lourdement subventionnés.
● Pékin menace de représailles sur les produits européens.
● MG, BYD, Dacia, BMW, Stellantis : les gagnants et les perdants.

// PAGES 6-7 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX PAGE 14

Wang Chun/CFOTO/Sipa US et Shutterstock

Entre les extrêmes, Macron se met en quête d'alliés

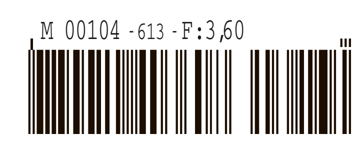
ÉLECTIONS Trois jours après la dissolution surprise de l'Assemblée nationale, Emmanuel Macron a tenu mercredi une conférence de presse pour caler les axes programmatiques de la majorité sortante pour les trois petites semaines de campagne. Se posant une nouvelle fois en camp de la raison face à deux extrêmes – l'union à gauche et l'alliance RN-LR, qui fait imploser la droite–, il a fait un appel du pied aux électeurs et aux élus modérés de gauche comme de droite, autour d'une *« fédération de projets »*. Après la contre-performance aux élections européennes, il mise plus que jamais sur la peur des extrêmes pour dynamiser une campagne qui s'annonce, d'ores et déjà, difficile pour les candidats de sa majorité.
// PAGES 2-3


Stéphane Mahé/Reuters

Taux : la Fed pointe vers une baisse en 2024


Getty Images

TAUX Alors que la Banque centrale européenne a déjà commencé à desserrer son étreinte monétaire, la Réserve fédérale américaine a maintenu ses taux directeurs inchangés, mercredi soir. Les membres du comité de politique monétaire ne tablent plus que sur une seule baisse des taux d'un quart de point cette année, selon la médiane de leurs prévisions actualisées. Les prix à la consommation sont restés stables en mai.
// PAGES 26-27



ISSN0153.4831
NUMÉRO 24230
117e ANNÉE
32 PAGES
Antilles-Réunion 4,70 €. Belgique 4,20 €. Espagne 5,10 €. Luxembourg 4,40 €. Maroc 44 DH. Suisse 6,60 FS. Tunisie 9,8 TND.

analyses



Redistribuer mieux, plus ou à moins de monde ?

Par **Etienne Wasmer**

Une large majorité d'électeurs est aujourd'hui opposée à une redistribution massive et universelle. Le vote exprimé aux élections européennes sur l'ensemble des listes invitant à questionner le système redistributif actuel dépasse les 60 %. Le modèle français, héritage de décennies de luttes contre l'injustice sociale, fait de moins en moins rêver. A-t-il atteint ses limites ? Peut-être. Les partis qui aspirent à regouverner ne devraient-ils pas interroger courageusement le modèle social et rassurer leurs électeurs quant à sa survie ?
// PAGE 9

L'Europe dépend de la victoire de Kiev
Par **Guillaume Ptak**

Les services, secteur clé des pays pauvres
Par **D. Rodrik** *et* **R. Sandhu**

Cette industrie qui nous rassemble
Par **Anaïs Voy-Gillis**

« Chief of staff », un tremplin vers quoi ?
Par **Muriel Jasor**
// PAGES 9 À 12

Immobilier : les agences prévoient une large baisse des prix en 2024

IMMOBILIER Les quelques timides signaux d'embellie se sont-ils déjà évaporés ? Les agents immobiliers réunis sous l'ombrelle de la Fnaim anticipent une baisse des prix de vente des logements anciens de 5 à 7 % sur l'année, en excluant un *« cygne noir »* comme l'arrivée de l'extrême droite à Matignon. Tous les secteurs du marché sont désormais concernés par la crise : Paris et l'Ile-de-France, l'Ouest, le Sud, les villes balnéaires… Alors que le volume de transactions atteint par ailleurs un niveau inédit depuis 2016, les agences immobilières espèrent que la chute des prix au mètre carré permettra de relancer les transactions. // PAGE 19

Législatives : Macron joue l'ouverture et le camp de la raison face aux extrêmes

● Le chef de l'Etat a tenu une conférence de presse, mercredi, pour détailler les axes de la campagne de la majorité.
● Il a appelé à des ralliements et a démonté les projets de ses adversaires RN et LFI.

POLITIQUE

Grégoire Poussielgue

L'heure de la longue explication et du lancement de l'offensive pour des élections législatives qui s'annoncent ô combien périlleuses. Mercredi, trois jours après l'annonce surprise de la dissolution de l'Assemblée, Emmanuel Macron a organisé une conférence de presse depuis une salle de réception dans le 1er arrondissement parisien.

Face à plus de 150 journalistes, dont nombre de représentants de journaux européens, il n'a pas nié l'ampleur de la défaite de sa liste aux européennes. Il est aussi revenu sur sa décision *« grave »* de renvoyer les députés devant leurs électeurs : une équation devenue impossible à l'Assemblée nationale qui s'orientait tout droit vers une motion de censure à l'automne. Les 14,6 % de la liste de Valérie Hayer dimanche dernier ont achevé de le convaincre que le temps de la *« clarification »* était venu. *« Je ne veux pas donner les clés du pouvoir à l'extrême droite en 2027, donc j'assume de déclencher un moment de clarification »*, a-t-il martelé.

La promesse de gouverner différemment

Mais plutôt qu'un désaveu de la politique menée depuis 2017, Emmanuel Macron voit dans la sanction des électeurs la preuve qu'il faut accélérer avec la même politique, quitte, aujourd'hui, à faire quelques amendements et à promettre de *« gouverner différemment »*, promesse déjà faite après la crise des « gilets jaunes » et le Covid. *« Je veux qu'il y ait un gouvernement qui puisse agir pour répondre à leur colère, à leurs urgences »*, a-t-il lancé.

Face à lui, la totalité des membres du gouvernement, Gabriel Attal, sombre, en tête, étaient présents. Nombre d'entre eux, qui savent leur mandat d'élu au Palais-Bourbon compromis avec cette dissolution, ne cachaient pas leur inquiétude et sont repartis prestement après la conférence de presse pour faire campagne. Les responsables de la majorité – François Bayrou pour le Modem, Hervé Marseille pour l'UDI, Laurent Hénart pour les radicaux – étaient également là, à l'exception notable d'Edouard Philippe, le président d'Horizons. *« Problème d'agenda »*, a prestement évacué l'entourage du président de la République.

Programme en cinq axes

Emmanuel Macron s'est présenté, une nouvelle fois, comme le camp de la raison. Face aux bouleversements politiques suscités par cette dissolution – l'imbroglio chez LR à la suite de la décision d'Eric Ciotti, son président, de faire alliance avec le RN, l'union douloureuse à gauche – il s'est présenté comme le camp de la raison.

La campagne éclair s'annonce difficile pour son camp et Emmanuel Macron est poussé par de nombreux candidats à la députation à se mettre en retrait.

Revenu sur la scène après le choc de la dissolution, Gabriel Attal sera en première ligne.

D'où un programme en cinq axes – régalien, écologie et économie, progrès et lutte contre les inégalités de destin, amélioration de la vie au quotidien et diplomatie – destiné à attirer sur ses candidats à la députation les électeurs de centre gauche et de centre droit, les socialistes refusant l'alliance avec LFI ou les LR contre le mariage avec le RN.

Refusant d'aller trop loin dans les propositions, donnant ainsi un peu une impression de flottement, Emmanuel Macron a chargé son gouvernement de décliner des propositions concrètes dans les jours qui viennent avant le premier tour. Son entourage évoque aussi la volonté de *« coconstruire »* avec les *« forces qui partagent nos valeurs »*.

Comme en 2017, Emmanuel Macron veut incarner le camp du progrès autour d'un *« bloc central »*. *« Les forces politiques qui constituent la majorité ont seules la capacité à porter un projet cohérent et réaliste et ma volonté, c'est qu'elles agissent avec un esprit de fédération de projet, une volonté de bâtir avec toutes celles et ceux qui ne veulent pas des alliances avec les extrêmes »*, a-t-il dit.

Mais sept ans après sa première élection et trois jours après la déconvenue de dimanche, son pouvoir d'attraction est moindre. *« Il fait surtout le même exercice qu'en 2017, mais ce n'est plus possible »*, constate un compagnon de route.

De rares propositions

Mercredi, il a surtout donné l'impression de lancer la campagne des législatives de 2022. Quelques rares propositions ont émergé, comme celle d'un *« grand débat »* sur la laïcité, le retour du serpent de mer de la suppression d'un échelon territorial, et, pour lever les doutes qui avaient émergé au printemps, la confirmation que les retraites resteront bien indexées sur l'inflation malgré des finances publiques au plus mal.

La conférence de presse lui a surtout donné l'occasion de démonter minutieusement les programmes de ses adversaires. Celui du RN ? Une facture de 100 milliards d'euros et des ambiguïtés avec la Russie. L'alliance qui se forme à gauche ? Emmanuel Macron n'a pas manqué de tacler *« l'antisémitisme »* et *« l'antiparlementarisme »* de LFI pour mettre le PS, et ses électeurs, devant leurs responsabilités. *« Macron s'enfonce dans la stratégie du chaos et de la guerre des religions pour brutaliser l'élection. Macron se noie dans son flot de paroles, d'injures et de mépris contre ceux qui ne sont pas de son avis. Les Français ont déjà dit qu'ils en avaient assez »*, a réagi Jean-Luc Mélenchon sur X (ex-Twitter).



Le président de la République s'est exprimé mercredi face à plus de 150 journalistes, dont nombre de représen

Appel au « sursaut »

Pour Emmanuel Macron, les manœuvres actuelles à gauche comme à droite relèvent des *« appareils »* et ne constituent en rien de futures *« majorités pour gouverner »*. *« Les élections législatives se jouent sur les valeurs et la capacité à gouverner »*, résumait son entourage après la conférence de presse.

Comme il l'avait fait avant les élections européennes, Emmanuel Macron a appelé au *« sursaut »* pour ne pas voir le RN en position de force le soir du 7 juillet. *« Le temps qui s'est ouvert depuis dimanche est un temps de prise de responsabilité et de conscience pour les Français »*, a-t-il affirmé. *Les Français sauront regarder en responsabilité quels sont les choix pour gouverner. »*

La campagne éclair s'annonce difficile pour son camp, et Emmanuel Macron est poussé par de nombreux candidats à la députation à se mettre en retrait. *« Si je mets sa photo sur mes tracts, c'est foutu »*, constate un candidat sortant. Le locataire de l'Elysée a semblé leur donner raison. Revenu sur la scène après le choc de la dissolution, Gabriel Attal sera en première ligne. Mais l'ombre du président de la République ne sera jamais très loin. ■

Le président mise sur une coalition par les urnes

Le chef de l'Etat a appelé mercredi au « rassemblement » pour une « fédération de projets, avant ou après les élections », renvoyant dos à dos les « deux blocs d'extrême gauche et d'extrême droite ».

Isabelle Ficek

Il y a les grands axes pour les législatives. Et puis il y a la méthode et la stratégie. Mercredi, lors de sa conférence de presse, Emmanuel Macron, qui avait promis lors de la campagne présidentielle de 2022 une nouvelle méthode, sans jamais réellement y parvenir, malgré les tentatives diverses et variées du Conseil national de la refondation ou des Rencontres de Saint-Denis, a cette fois assuré que celle qu'il propose est *« radicalement nouvelle »*.

Le chef de l'Etat qui, en 2022 après les législatives et sa majorité relative, ne s'est pas vraiment battu pour bâtir une coalition et n'a d'ailleurs pas trouvé, chez les oppositions, de répondants pour ce faire, a mercredi appelé à une *« fédération de projets »*, un *« rassemblement »*. Et de préciser : *« Je dis ici rassembler et je ne dis pas rallier car je sais qu'il y a des différences »*.

Les axes qu'il a proposés, dans la continuité des sept dernières années, sont *« un idéal »*, a admis Emmanuel Macron. Ce n'est *« pas un programme fermé, il y aura des compromis à bâtir »*. *« La fédération de projets, ce n'est pas qui m'aime me suive, c'est une volonté sincère et humble de bâtir des consensus en coconstruisant »*, a assuré un chef de l'Etat qui a jusqu'ici peu habitué à ce type d'exercice. Bref, il mise cette fois sur une coalition par les urnes.

Pour tenter d'élargir sa majorité et bâtir ces compromis, il a renvoyé dos à dos les extrêmes, se félicitant que ces législatives anticipées soient *« un moment historique de clarification »*. *« Depuis dimanche, les masques tombent, c'est une épreuve de vérité entre ceux qui veulent faire prospérer leur boutique et ceux qui veulent faire prospérer la France »*, a pilonné Emmanuel Macron visant à la fois à gauche l'accord du « front populaire », qu'il a qualifié de *« bloc d'extrême gauche »* avec LFI et le *« bloc d'extrême droite »*, avec l'alliance entre Eric Ciotti et le RN. Ces blocs et *« leurs alliances contre-nature »*, a pointé le chef de l'Etat, *« n'ont aucune cohérence et ne sont d'accord sur rien pour gouverner »*. Et de présenter alors le *« bloc central progressiste »* comme le seul capable de gouverner.

Dans un appel non dissimulé aux électeurs de Raphaël Glucksmann et aux élus proches de ce qu'il a pu incarner durant ces européennes, citant même le député socialiste Jérôme Guedj, Emmanuel Macron a fustigé dans le « front populaire » un accord *« indécent »* et dit avoir eu une pensée pour Léon Blum. *« Comment les électeurs de Raphaël Glucksmann peuvent-ils voter pour une force qui fait alliance avec LFI et va proposer Jean-Luc Mélenchon à Matignon »*, a-t-il fait mine de s'interroger, dénonçant chez LFI ceux *« qui se sont rendus coupables d'antisémitisme, de communautarisme »*.

« Comment les électeurs de Raphaël Glucksmann peuvent-ils voter pour une force qui fait alliance avec LFI et va proposer Jean-Luc Mélenchon à Matignon ? »
EMMANUEL MACRON

Bref, pour tenter d'élargir sa base électorale et essayer de faire venir à lui des déçus potentiels de cet accord, il mise sur l'effet repoussoir de LFI et de Jean-Luc Mélenchon. Ce dernier a dénoncé *« un flot d'injures »* et est allé jusqu'à dénoncer *« une stratégie du chaos et de la guerre des religions pour brutaliser l'élection »*…

Appauvrissement des retraités et des salariés

Quant au RN, *« c'est la démagogie à tous les étages »*, a taclé le président, avant d'appeler à regarder *« les taux d'intérêt augmenter, les marchés s'affoler, nos partenaires internationaux s'inquiéter »* et à prédire, avec le RN, un *« appauvrissement du pays, des retraités et des salariés »*. Et de conclure : *« si les gens ont peur de l'extrême droite au pouvoir, le sursaut, c'est maintenant ! »* Bref, il mise de ce côté-là sur la peur des électeurs et fait pression pour tenter de réunir autour de lui. Pour essayer d'éviter l'effet vote sanction très puissant lors des élections européennes, Emmanuel Macron a aussi *« tordu le cou à un canard qui n'a jamais existé »* : sa démission.

En attendant, il en a donc appelé à *« tous ceux qui ne peuvent se retrouver dans les extrêmes »*, citant les sociaux-démocrates, les radicaux, les démocrates-chrétiens, les écologistes, les gaullistes et jusqu'aux communistes. Et il a espéré que la *« clarification »* – accepter ou pas de faire alliance avec les extrêmes – soit faite avant ce dimanche, date limite de dépôts des candidatures.

A plusieurs reprises, s'il a assuré qu'il n'avait *« pas l'esprit de défaite »*, Emmanuel Macron a toutefois affirmé que les compromis qu'il appelle de ses vœux avec ces personnalités venues d'autres mouvements, il les envisage *« avant ou après les élections »*.

Les envisageant y compris après les élections, il laisse entendre qu'il ne croit pas beaucoup à ce rassemblement avant les législatives mais après, s'il n'y a pas de majorité évidente. ■

Lutte contre le recettes et faire

Si Emmanuel Macron dissout l'A tout pour ne pas donner « les clés en 2027 », dit-il. Retour sur un sc

LE FAIT DU JOUR **POLITIQUE** de **Cécile Cornudet**



Au milieu de sa conférence de presse, Emmanuel Macron a une drôle de phrase. Faire barrage au RN ? *« L'important n'est pas qui fait barrage, mais qui gouverne »*, dit-il. L'homme aux multiples barrages fait implicitement ce constat : le front républicain ne fonctionne plus, du moins quand il l'actionne. Pas plus que ne fonctionne la démonstration de l'incompétence du RN. Gabriel Attal a pointé les failles de Jordan Bardella dans son duel des européennes, et pourtant rien, aucun effet, si ce n'est même le contraire. Emmanuel Macron ne débattra pas avec Marine Le Pen. S'il dissout l'Assemblée, c'est pour essayer autre chose contre le RN, dit-il en filigrane. Le Pen et Bardella ne font plus peur, moins d'ailleurs qu'un Mélenchon dont il se sert abondamment. Leurs revirements ont l'air de rassurer plus que d'inquiéter. Rien ne porte, *« on ne lutte pas contre un fantasme »*, dit un proche. Quant aux électeurs RN, ils ont trop souvent été tenus pour responsables, voire méprisés par les élites, pense-t-il. Très critique contre le « système » (médiatique notamment), qui regarde le pire arriver avec des cris d'orfraie, il revendique de *« faire confiance »* aux Français



Jacques Witt/Sipa

tants de journaux européens.

RN : jeter les l'inverse

ssemblée nationale, c'est avant du pouvoir à l'extrême droite énario à risque.

et de leur laisser le choix. Il précipite les échéances pour leur faire ouvrir les yeux, d'un coup, d'un choc. On n'est plus dans le fantasme, mais dans le réel. Une victoire du RN c'est possible, demain, avec l'*« appauvrissement des salariés et des retraités »*. Déjà les taux montent, les marchés s'agitent, pointe-t-il. L'endettement se creusera, les impôts monteront – *« 5 à 6.000 euros par contribuable »*. Un discours de peur, mais qu'on peut toucher du doigt. Et face à cela, le visage qu'il veut rassurant de celui qui sait gouverner et peut s'assouplir pour élargir sa majorité. Cela peut-il marcher ? *« Je n'ai pas l'esprit de défaite »*, répond-il.

Mais si ce n'est pas le cas, il y a autre chose qui se profile : une nomination de Bardella à Matignon, qu'il ne rejette pas d'emblée, et n'aurait dans son esprit rien à voir avec l'élection de Le Pen à la présidentielle. *« Je ne veux pas donner les clés du pouvoir en 2027 à l'extrême droite »*, insiste-t-il. Nommer un Premier ministre issue de la majorité sortie des urnes le 7 juillet, *« ce n'est pas donner les clés du pouvoir, c'est permettre de gouverner à des forces politiques qui auront été choisies par les Français »*. Une coalition si possible ; Bardella, s'il n'y a pas d'autre choix. Avec l'épreuve du pouvoir, au sens propre du terme, rendue plus difficile par la précipitation du calendrier. Le RN ne sera pas prêt, le réel le rattrapera, 2027 s'éloignera. Mais tel scénario ne se dit pas : le « système » ne comprendrait pas.

ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Roselier pour « Les Echos »

Indemnisation du chômage : la réforme sur pause ?

Le chef de l'Etat a promis mercredi une « coconstruction » de la réforme de l'assurance-chômage, ouvrant la voie au renvoi du dossier après les législatives.

Leïla de Comarmond

Attaqué de tous côtés sur la nouvelle réforme de l'assurance-chômage, le camp présidentiel pourrait finir par reculer. C'est ce qui ressort des déclarations du président de la République à l'occasion de sa conférence de presse mercredi.

La réponse du chef de l'Etat a été pour le moins alambiquée à la question simple de savoir si serait bien publié le décret portant la réforme, qui prévoit notamment de durcir fortement l'ouverture de droits à indemnisation. Le signe d'une difficulté à renoncer au marqueur fort que s'était donné Gabriel Attal à son arrivée à Matignon, que dans un premier temps l'exécutif voulait acter malgré la dissolution ?

Il s'y est en tout cas repris à deux fois. La réforme de l'assurance-chômage *« est une réforme qui est importante pour le pays, qui est indispensable, elle a été assumée, elle a été préparée, la réponse est oui »*, a commencé par affirmer Emmanuel Macron ajoutant cependant qu'*« après il y a un temps électoral, là aussi ça doit se reprendre après »*. *« Est-ce que ça doit passer par l'Assemblée, est-ce que ça doit passer par un décret, on verra le lendemain* [du deuxième tour des législatives] », a-t-il poursuivi.

Pression intense

Réinterrogé sur le sujet, le président de la République a expliqué ne pas vouloir *« préempter le jour d'après et les discussions qui vont se faire et donc si certains veulent l'améliorer, la changer »*. *« Je ne peux pas vous dire que je crois dans la coconstruction et vous dire que c'est intangible, ce ne serait pas cohérent »*, a-t-il ajouté, laissant à penser que l'exécutif ne publierait en définitive pas le décret. Une chose est sûre cependant, dans ce scénario il faudra un autre décret pour prolonger les règles actuelles au-delà du 1er juillet, faute de quoi les chômeurs ne pourraient plus être indemnisés.

Il faut dire que la pression sur cette réforme très contestée a encore gagné en intensité. Les cinq syndicats représentatifs ont tenu mardi une conférence de presse pour redire tout le mal qu'ils pensent de ce projet condamné unanimement à gauche. Ce même jour, Jordan Bardella a affirmé sur France 2 que si le RN gagnait les élections législatives, il reviendrait dessus.

Alors que le gouvernement n'a pas présenté d'étude d'impact de sa réforme, les premiers éléments livrés par l'Unédic montrent que les conséquences de son adoption seraient majeures, notamment concernant le durcissement des conditions d'accès à l'indemnisation. Un document transmis aux partenaires sociaux dont « Les Echos » ont eu copie pointe en particulier l'impact très important qu'aurait le passage de 6 mois minimum d'activité dans les 24 derniers mois à 8 mois dans les 20 mois pour ouvrir des droits. *« Un peu plus d'un allocataire sur deux »* serait affecté par cette mesure, signale l'Unédic.

Economies générées

Son premier effet est évident : les deux mois supplémentaires d'activité exigés dans une période de référence amputée de 4 mois rendrait plus difficile l'ouverture de droits, pénalisant notamment les rémunérations faibles, les précaires (CDD et intérim) et les jeunes, souligne la note transmise aux partenaires sociaux. Le second effet n'est pas moins important : la réduction de la période de référence de 24 mois à 20 mois impacterait aussi la durée maximale d'indemnisation, qui passerait de 18 mois maximum à 15 mois. Ce second effet toucherait, lui, plutôt les salariés sortis d'un contrat de travail de longue durée assorti d'une rémunération plus élevée que la moyenne, précise l'Unédic.

Le régime a présenté mardi une première évaluation des économies que génèrerait le projet de réforme du gouvernement. Elle précise dans son nouveau document que l'essentiel proviendrait de six d'entre elles : passages à 8 mois et 20 mois, décalage de la filière senior à 57 ans, mensualisation des allocations, bonus seniors et conditions plus restrictives sur la validation des droits à chômage anciens. Leur mise en œuvre procurerait de 2,8 à 3,4 milliards d'euros d'économie au régime d'assurance-chômage sur les 3,2 à 4,4 milliards rapportés par la réforme en 2027. En régime de croisière, d'ici quatre à cinq ans, ce serait de 3,3 à 4 milliards d'économies sur les 4 milliards à 5,4 milliards d'euros attendus. ■

Huit réacteurs nucléaire de plus

Pour peser dans la campagne éclair pour les législatives qu'il vient de lancer, Emmanuel Macron veut faire de la relance du nucléaire un argument pour convaincre les Français. ***« Le programme de gouvernement devra acter des décisions fortes, comme par exemple la construction de huit nouveaux réacteurs nucléaires »*****, a-t-il annoncé lors de sa conférence de presse. Concrètement, cela porterait à 14 le nombre de nouveaux réacteurs commandés à EDF, qu'Emmanuel Macron a déjà mobilisé pour construire 6 EPR2 à Penly (Seine-Maritime), Gravelines (Nord) et Bugey (Ain).**



Geoffroy van der Hasselt/AFP

Le projet de réforme de l'assurance-chômage avait été unanimement condamné à gauche.

Le « mille-feuille » territorial en question

Le président de la République a affirmé mercredi qu'il « y a trop de niveaux » de collectivités locales. Il souhaite « rouvrir » la question des grandes régions créées par François Hollande.

Laurent Thévenin

C'est l'invité surprise de la conférence de presse post-dissolution d'Emmanuel Macron. Le président de la République a mis sur la table, mercredi, le sujet du « mille-feuille » territorial, trop épais à ses yeux. *« Il faudra supprimer un échelon territorial pour ramener plus de simplicité et de liberté sur les territoires »*, a-t-il déclaré, sans préciser pour autant lequel.

Une ambition qui ne suit pas les préconisations du rapport sur la décentralisation qu'il avait commandé au député Eric Woerth (Renaissance) et que celui-ci lui a remis fin mai. Le parlementaire de l'Oise – lui-même ancien élu local – avait écarté d'emblée tout big bang territorial, proposant plutôt une clarification et une autre répartition des compétences entre les collectivités locales.

« Bloc local » et « bloc territorial »

« Nos élus locaux font un travail formidable […], *mais on voit bien qu'on a trop de niveaux avec des compétences qui s'enchevêtrent, qui ne sont plus lisibles »*, a estimé le chef de l'Etat, qui souhaite *« alléger le rapport aux territoires »*. Avant d'esquisser une nouvelle architecture possible autour d'un *« bloc local »* et d'*« un bloc territorial »*. *« Et c'est ce qu'il y a derrière ce qu'on appelle le conseiller territorial »*, a-t-il ajouté, à propos de cette nouvelle catégorie d'élu local qu'il avait promis de créer pendant la dernière campagne présidentielle et qui devrait siéger à la fois au conseil départemental et au conseil régional.

Désireux de remanier l'organisation territoriale, Emmanuel Macron a aussi défendu la nécessité de *« rouvrir la question de ces grandes régions »*, créées sous la présidence de François Hollande et qui, selon lui, *« ont éloigné la décision »*. Avec la promesse de *« redonner la liberté de choix sur le terrain à nos compatriotes s'ils veulent revenir sur le sujet »*. *« Je ne suis pas pour les découper de manière arbitraire parce que cela a été fait de manière arbitraire, je suis pour qu'on rouvre ce débat de manière libre »*, a-t-il ajouté.

Pas de « grand jeu institutionnel »

Contactés par « Les Echos », ni Régions de France ni Départements de France n'ont souhaité réagir. Emmanuel Macron affirme avoir *« entendu le message de beaucoup sur le terrain »*. Il avait pourtant encore récemment fermé la porte à une sortie de l'Alsace de la région Grand Est, écartant l'éventualité de faire *« un grand jeu institutionnel »*.

En avril, le RN – qui est sur une ligne départementaliste – était, lui, apparu plutôt divisé sur la proposition d'une suppression de *« l'échelon politique de la grande région »* évoquée par son député de la Somme, Jean-Philippe Tanguy, pour réduire le déficit public. ■

Retraites, impôts : le cap du chef de l'Etat

Le chef de l'Etat assure qu'il faudra « faire des économies » pour le budget 2025 si sa majorité est reconduite. Il a exclu mercredi tout gel des retraites. Sur les hausses d'impôts, il est pour la première fois revenu sur ce tabou.

Renaud Honoré

Quel cocktail budgétaire si jamais Emmanuel Macron se voyait conforté par les élections législatives des 30 juin et 7 juillet prochains ? Lors de la conférence de presse qu'il a tenue mercredi, le chef de l'Etat a donné les premières indications sur son projet, qui exclut formellement toute désindexation des retraites et ne ferme pas la porte pour la première fois au levier fiscal dans le cas d'une éventuelle coalition.

La conception du futur projet de loi de finances pour 2025 – qui doit être présenté fin septembre – s'annonce d'ores et déjà dantesque. La majorité qui sortira des urnes aura deux mois pour accoucher d'un budget, alors que la France est sous l'œil des marchés financiers à cause de son déficit, et plus encore depuis dimanche après la décision de dissolution du président.

Dans ce contexte, le chef de l'Etat a réaffirmé mercredi son cap, alors que le gouvernement prévoyait jusque-là de faire au moins 20 milliards d'économies pour ramener le déficit de 5,1 % cette année à 4,1 % fin 2025. *« Il est tout à fait évident qu'il faudra préparer un budget avec des réformes qui permettent de faire des économies, comme on l'a fait ces dernières années »*, a-t-il expliqué.

« La responsabilité budgétaire continuera d'être au cœur d'une majorité de gouvernement si c'est la majorité actuelle qui l'emporte avec des alliés », a-t-il ajouté, précisant que *« cela devra faire l'objet de discussions entre les forces qui sortiront de cette élection »*. En vue du futur scrutin, le locataire de l'Elysée s'est en effet déclaré désireux de bâtir une *« fédération de projets »* avec *« des sociaux-démocrates, des radicaux, des écologistes, des démocrates chrétiens, des gaullistes et plus largement, beaucoup de nos compatriotes qui ne se reconnaissent pas dans la fièvre extrémiste »*.

Avant ces discussions, Emmanuel Macron a balayé ce qui sera possible et ce qui ne le sera pas. Dans cette dernière catégorie, il y a clairement la piste d'une sous-indexation des pensions de retraite. Depuis plusieurs semaines, certains ténors de la majorité ou des ministres comme Thomas Cazenave (Comptes publics) poussaient pourtant pour une désindexation au moins partielle (sur les retraités les plus aisés) afin de faire des économies.

En mars, le chef de l'Etat avait déjà exprimé son courroux sur cette piste. Mercredi, il lui a fermé définitivement la porte : *« Les retraites seront bien indexées sur l'inflation. Le pouvoir d'achat des retraités, ce n'est pas une variable d'ajustement pour nous »*, a-t-il affirmé.

Il faudra donc trouver plus d'économies ailleurs. D'autant qu'une des mesures censées justement en rapporter, et ce dès l'an prochain, paraît être en suspens. Le président de la République a ainsi affirmé *« assumer »* la réforme de l'assurance-chômage qualifiée *« d'indispensable »*. Mais dans le même temps il souhaite en *« construire les modalités »* après les élections législatives : *« Si certains veulent l'améliorer, la changer, je ne peux pas dire que je crois en la coconstruction du projet et affirmer que c'est intangible »*, a-t-il observé.

> « Le pouvoir d'achat des retraités, ce n'est pas une variable d'ajustement pour nous. »
> EMMANUEL MACRON

Le gouvernement a présenté il y a quelques semaines une réforme – avec un projet de décret en cours d'examen au Conseil d'Etat – qui durcit une nouvelle fois les règles de l'indemnisation des chômeurs, imposant de travailler 8 mois sur 20 pour y avoir droit. Cela devait dégager plus de 1 milliard d'euros d'économies dès l'an prochain si la réforme allait au bout, et près de 4 milliards à l'horizon 2027 (une grosse économie intégrée d'ailleurs dans le programme de stabilité envoyé par Bercy à Bruxelles).

Levier fiscal

Pour redresser les comptes, reste la piste d'une hausse d'impôts. Jusqu'à présent, Emmanuel Macron en avait fait un tabou absolu, rejetant toutes les velléités en la matière et rappelant fréquemment les avoir baissés de 60 milliards depuis son arrivée à l'Elysée. Il a répété son attachement à ce marqueur. Les baisses d'impôts, *« cela fait partie des objectifs de cette majorité »*.

Toutefois, le chef de l'Etat a entrouvert pour la première fois la porte à une entorse à ce sacro-saint principe fiscal : *« Si certains dans la discussion veulent ouvrir tel ou tel levier, je ne peux pas le préempter aujourd'hui. Ça doit faire partie d'une discussion entre responsables »*, a-t-il expliqué. ■

Jordan Bardella ne fait plus de l'abrogation de la réforme des retraites une priorité

● Le président du RN a déclaré que la question des retraites viendrait « dans un second temps », s'il arrive au pouvoir.
● De quoi prêter le flanc aux critiques de la gauche qui promet d'annuler rapidement la réforme votée l'an dernier.

POLITIQUE

Solenn Poullennec

Un gouvernement Bardella détricoterait-il la réforme des retraites entérinée dans la douleur l'an dernier ? Le report de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans est vilipendé par le Rassemblement national (RN), mais le grand gagnant des européennes et favori des législatives est confus sur ses intentions.

« Nous reviendrons sur cette réforme », a commencé par déclarer le député RN Thomas Ménagé, sur BFMTV lundi, dans la foulée de la dissolution surprise de l'Assemblée. *« Il y aura une réforme juste, celle que Marine Le Pen proposait pendant la présidentielle, que nous avons proposée* [...] *lors du débat des retraites. »* Même son de cloche définitif du côté de Jean-Philippe Tanguy, mercredi matin. *« Nous abrogerons la réforme de M. Macron »*, a déclaré le « monsieur Economie » du RN sur Sud Radio, car selon lui, en réalité *« elle coûte de l'argent et va en coûter encore plus, plus tard »*.

Le président du parti, Jordan Bardella, est nettement moins catégorique. Interrogé mardi sur RTL sur l'abrogation de la réforme, celui qui s'imagine déjà Premier ministre, a commencé par répondre *« nous verrons »*, avant d'expliquer sur France 2, le soir même que la remise en cause viendrait *« dans un second temps »*. Pour justifier sa prudence, le président du RN fait valoir que ses priorités sont le pouvoir d'achat, la sécurité et l'immigration. Il argue aussi qu'il va *« hériter »* d'une situation économique *« compliquée »* et qu'il faudra d'abord conduire un *« audit »* des finances publiques et *« faire des choix »* en cas de cohabitation.



Pour justifier sa prudence, le président du RN, Jordan Bardella, argue qu'il va « hériter », en cas de victoire aux élections législatives, d'une situation économique « compliquée ». *Photo AFP*

Une facture salée mais probablement minoré

Autant de tergiversations qui laissent penser que le Rassemblement national n'est plus aussi pressé qu'il le prétendait de faire table rase de la réforme adoptée à coups de 49.3, en dépit de son impopularité. Voire que le projet pourrait ne pas figurer dans son programme pour la législature à venir.

Il faut dire que le groupe d'extrême droite avait chiffré ses mesures sur les retraites autour de 10 milliards d'euros. Une facture salée, et probablement minorée. En tout cas difficile à faire passer alors que les finances publiques sont déjà dans le rouge vif, et que le maelström politique menace d'obliger la France à payer plus cher pour s'endetter. Hasard du calendrier, le Conseil d'orientation des retraites a prévenu lundi que le système des retraites a beau avoir été réformé, il basculera dans le rouge cette année pour enregistrer un déficit plus important que prévu, autour de 14 milliards d'euros en 2030.

La confusion au RN sur les retraites peut aussi s'expliquer par le fait que le parti cherche à débaucher des élus Les Républicains (LR) au-delà de leur ex-patron, Eric Ciotti, débarqué mercredi. LR avait soutenu la retraite à 64 ans, même si la cacophonie régnait au sein des députés du groupe.

Quand il ne temporise pas, Jordan Bardella assure cependant qu'il est favorable à une amélioration du système de départ en retraite anticipé pour les « carrières longues ». L'objectif serait que ceux qui ont commencé à travailler avant 20 ans *« puissent partir avec 40 annuités »*, à 60 ans, explique-t-il. Pour mémoire, le gouvernement a consenti en 2023, sous la pression de la droite, à assouplir déjà fortement le dispositif des carrières longues. Il l'a notamment ouvert à ceux qui ont commencé à travailler entre 20 et 21 ans. En revanche les bénéficiaires de ce système doivent cotiser 43, voire 44 ans.

Positions changeantes

S'il évoque régulièrement sur les plateaux la question de ces départs anticipés, le président RN se montre moins disert sur le second volet de la réforme des retraites défendue par Marine Le Pen. Après avoir promis la retraite à 60 ans en 2017, le RN avait mis de l'eau dans son vin en 2022 pour tenir compte des impératifs budgétaires. Il avait alors défendu l'idée d'augmenter, en fonction de l'âge d'entrée dans la vie active, la durée de cotisation nécessaire pour partir avec une retraite à taux plein. Et ce, jusqu'à 42 années de cotisations (contre 43 dans le système actuel).

Une position reprise lors des débats sur les retraites en 2023. Marine Le Pen avait alors toutefois évoqué *« un plafond à 62 ans »* pour partir à la retraite, alors que la copie initiale du parti prévoyait que ceux qui entraient tard sur le marché du travail partiraient à 67 ans.

Une chose est sûre, les hésitations du RN prêtent le flanc aux critiques des partis de gauche qui ont formé à la hâte un « front populaire » pour tenter de tirer leur épingle du jeu lors des législatives à venir. Divisés sur de multiples sujets, ils se rejoignent pour défendre l'abrogation de la réforme. *« Ce sera l'une des toutes premières décisions du gouvernement du nouveau Front populaire »*, a promis le coordinateur de La France insoumise, Manuel Bompard.

Dans le camp présidentiel, on préfère railler les choix du RN. *« Pense-t-on une seule seconde que M. Ciotti, qui voulait allait plus loin que le gouvernement et porter à 65 ans l'âge légal, va gouverner avec M. Bardella, qui promet depuis des années aux Français et aux Françaises, avec Mme Le Pen, de revenir à 60 ou 62 ans »*, a lancé Emmanuel Macron mercredi lors de sa conférence de presse. Et de promettre au passage aux électeurs, de ne pas laisser les retraites décrocher par rapport à l'inflation en cas de victoire de son camp. ■

Marine Le Pen s'emploie à renforcer son influence au Parlement européen

La cheffe de file du RN a rencontré mercredi à Bruxelles les chefs des autres partis du groupe d'extrême droite ID.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Parler de grandes manœuvres n'est pas exagéré en l'occurrence. Marine Le Pen s'est rendue à Bruxelles, mercredi, pour rencontrer les chefs des partis politiques qui siègent avec le Rassemblement national au sein du groupe ID au Parlement européen. L'objectif de la réunion : analyser le résultat des européennes et mettre en place une stratégie pour faire grandir le groupe ID.

Ce dernier, qui rassemble les formations de droite les plus radicales de l'hémicycle, ne compte pour l'instant que 58 eurodéputés mais peut espérer recruter dans un réservoir d'élus mal à l'aise dans leur groupe actuel ou nouvellement élus.

Réintégration de l'AfD

Autour de la table, mercredi à Bruxelles : plusieurs chefs de partis qui ont connu de récents succès électoraux. Geert Wilders, à la tête du PVV néerlandais, vainqueur des législatives de l'an dernier, est arrivé deuxième aux européennes aux Pays-Bas. Le FPÖ autrichien est arrivé premier, dimanche soir, en recueillant plus d'un quart des suffrages et semble pouvoir remporter les législatives de l'automne à Vienne. Le Vlaams Belang est sorti premier aux européennes et deuxième aux législatives (également organisées dimanche) en Belgique.

Le FPÖ devait plaider, dans cette réunion à huis clos sans conférence de presse finale, pour une réintégration de l'AfD allemande (et de ses 17 eurodéputés). Ce parti qui s'est radicalisé au cours des derniers mois, au point de devenir infréquentable même pour les membres d'ID, et notamment pour le RN en quête de normalisation, a été exclu en mai. Depuis, l'AfD a elle-même exclu son chef de file aux européennes, Maximilian Krah, qui avait tenu des propos inacceptables. Le FPÖ argumente que ce geste de bonne volonté de l'AfD devrait lui permettre de revenir dans ID. Marine Le Pen, qui avait joué un rôle moteur dans l'éviction de l'AfD, devait avoir une parole prépondérante dans ce débat. D'autant que le RN apporte plus de la moitié des membres d'ID (30 sur 58), ce qui lui donne un rôle ultra-dominant.

Nouveau groupe

Maximilian Krah ne croit pas à ce retour en grâce. *« Mes collègues croient qu'ils ont de meilleures chances sans moi, je pense que c'est une erreur »*, a-t-il déclaré au média paneuropéen Politico. Il recommande plutôt à l'AfD de former un nouveau groupe autour d'elle. Déjà avant le scrutin, c'était un scénario qui circulait dans les couloirs du Parlement. Pour constituer un groupe, il faut réunir 23 députés de 7 pays.

La montée en puissance des forces de droite radicale, notamment dans les Etats fondateurs de l'UE, conduit à une vaste recomposition dans l'hémicycle. Le scénario d'une fusion de toutes ces formations, redouté par les partis « traditionnels », semble aujourd'hui impossible. Elles sont en effet divisées sur des sujets structurants comme le soutien à l'Ukraine et le rapport à la Russie.

Une fois que les groupes seront stabilisés, restera à voir comment la nouvelle majorité (encore à former) dessinera le nouveau cordon sanitaire. Dans la dernière législature, il excluait totalement l'AfD de la prise de décision. Mais la majorité « von der Leyen » s'autorisait, sur des dossiers ponctuels, à aller chercher des voix dans le groupe ECR (Fratelli d'Italia, N-VA belge, Démocrates de Suède). ■

LFI lâche du lest mais se taille encore la part du lion à gauche

POLITIQUE

Les partis de gauche ont trouvé un accord pour se départager la quasi-totalité des 577 circonscriptions en vue des législatives anticipées.

Hadrien Valat

Les ordres de bataille à gauche, sous la bannière du nouveau « Front populaire », viennent d'être tranchés : pour les législatives anticipées du 30 juin et du 7 juillet, La France insoumise (LFI) garde le plus gros contingent avec 230 investitures sur 577, a indiqué le mouvement. Les socialistes mèneront le combat dans 170 circonscriptions, dont une partie devrait revenir à Place publique, le micro-parti de Raphaël Glucksmann. Autour de 10, croit un élu contacté par « Les Echos ». Les Ecologistes prendront la tête de l'alliance dans 90 circonscriptions et les communistes dans 50. LFI aurait revendiqué 300 investitures au début des négociations.

Un rééquilibrage, comparé aux législatives de 2022. Les Insoumis, forts du score de Jean-Luc Mélenchon à la présidentielle, avaient alors obtenu plus de la moitié des investitures, Les Ecologistes 100 et le PS 70. Dopés par leur bon résultat aux européennes, les socialistes obtiennent cette fois-ci « la parité hors sortants » avec LFI. Les Ecologistes ne sont pas sacrifiés sur l'autel de leur débâcle européenne.

Quid des personnalités

Le partage du gâteau électoral conforte malgré tout LFI dans son rôle de leader de la gauche. D'autant plus que la reconduction des sortants (75 insoumis) décidée dans l'accord donne aussi au parti de Jean-Luc Mélenchon un très net avantage, ces circonscriptions étant les plus simples à gagner.

Via un courrier envoyé à ses adhérents, le PS a confirmé un *« accord de principe »*. Avec des chiffres plus affinés : 229 candidatures pour LFI, 175 pour le PS, 92 chez EELV et 50 réservés au PCF. Reste maintenant à désigner les candidats et à statuer sur le cas de personnalités loin de faire l'unanimité, comme Adrien Quatennens, condamné dans une affaire de violences conjugales.

> Reste à s'entendre sur un programme commun pour ce « Front populaire » et trouver un nom pour Matignon.

A l'occasion de sa conférence de presse mercredi matin, Emmanuel Macron a fustigé une *« alliance contre-nature »*. *« Ils pensent le contraire ! »* a-t-il estimé, renvoyant dos à dos *« la gauche républicaine »* et *« la fièvre extrémiste »*. Dans un clair appel du pied, il a tenté d'attirer à lui Raphaël Glucksmann, *« qui a mené une campagne vraiment respectable »*, et ses électeurs dans la *« fédération de projets »* qu'il appelle de ses vœux.

La tentative du président a peu de chances d'aboutir. Mais il est vrai qu'après s'être partagé les circonscriptions, la gauche doit maintenant parvenir à s'entendre sur un programme commun, un défi au vu des gouffres qui séparent ses chefs de file sur certains sujets, et sur un nom pour Matignon.

Un plan pour « les cent premiers jours »

Pour Léon Deffontaines, la tête de liste du Parti communiste aux européennes, les composantes du Front populaire doivent *« se rassembler »* autour de *« la question sociale »*. Peut-être le sujet le moins inflammable pour les parties prenantes. *« Il y a un relatif consensus pour mettre la focale sur le quotidien des Français »*, estime-t-il. La cheffe des Ecologistes, Marine Tondelier, a rassuré les pessimistes : *« On est condamnés à réussir. »* Et les impatients : *« Quand vous écrivez le programme de la France, c'est normal que ça prenne du temps. »* Les négociateurs peaufinent actuellement leur plan pour *« les cent premiers jours »*, dans le cas où l'un des leurs atterrirait à Matignon.

Demeure cependant l'épineuse question de l'incarnation. Qui pour prendre la tête de cette nouvelle alliance et postuler à Matignon en cas de victoire ? Pour l'instant, l'Insoumis François Ruffin, à l'origine de l'idée d'un nouveau « Front populaire » et adoubé par bon nombre de socialistes et d'écologistes semble tenir la corde. *« Il n'y a pas de logique à ce que Jean-Luc Mélenchon soit candidat »* pour succéder à Gabriel Attal à Matignon, après le résultat des européennes, a clairement affirmé mardi sur TF1 Olivier Faure, le premier secrétaire du PS. Une hypothèse agitée comme repoussoir par Emmanuel Macron mercredi. ■

Chez LR, le récit d'une incroyable journée et de l'exclusion brutale d'Eric Ciotti



Raphaël Lafargue/Abaca

Eric Ciotti avait ordonné la fermeture du siège du parti de droite, le bureau politique du parti (au centre, Laurent Wauquiez) a dû se tenir à quelques centaines de mètres de celui-ci, au Musée social.

POLITIQUE

Exclu à l'unanimité par les dirigeants du parti réunis en bureau politique mercredi, le président déchu des Républicains a contre-attaqué en faisant appel aux militants.

Ulysse Legavre-Jérôme et Jacques Paugam

La réaction est à la hauteur de la crise que traversent Les Républicains : exceptionnelle. Au terme d'un bureau politique mercredi, les dirigeants de LR ont statué « *à l'unanimité* » en faveur de l'exclusion du parti d'Eric Ciotti, son président, qui veut nouer une alliance avec le Rassemblement national. C'est François-Xavier Bellamy, la tête de liste LR aux élections européennes, et Annie Genevard, actuelle secrétaire générale de LR, qui assureront l'intérim pour les prochaines élections législatives.

« *Je suis et reste le président* » de LR, a immédiatement réagi sur X Eric Ciotti après son exclusion. « *Aucune des décisions prises à cette réunion n'emporte de conséquence légale* », a-t-il indiqué, menaçant la décision du bureau politique de « *conséquences pénales* ». De son côté, Jordan Bardella a de nouveau salué « *le courage* » d'Eric Ciotti. Il assure que le patron des LR, dont le sort est désormais fixé, « *est le seul légitime dans ces contestations* ».

Huissiers de justice

Très isolé au sein du parti, Eric Ciotti conteste la « *valeur juridique* » d'un tel bureau politique, au point de dépêcher des huissiers de justice sur place. « *Juridiquement, ce qu'il a fait de manière unilatérale, sans solliciter les instances du parti, est un motif suffisant pour justifier son exclusion* », avance l'un des participants à ce bureau politique.

Au sortir de cette réunion des principaux dirigeants de LR, Annie Genevard a déclaré qu'« *Eric Ciotti est en rupture totale avec les statuts et la ligne portés par LR* », après avoir fomenté une alliance avec le RN. « *LR présentera des candidats aux Français dans la clarté et l'indépendance* » pour les élections législatives, a assuré la nouvelle présidente du parti. Cette guerre des mots et des images n'est pas sans rappeler les grandes heures du duel entre Jean-François Copé et François Fillon pour la succession de l'UMP en 2012.

Plus tôt dans la matinée, Eric Ciotti avait ordonné la fermeture du siège du parti de droite, en face de l'Assemblée, vidé de ses salariés, pour des raisons de sécurité selon lui. Le bureau politique a dû se tenir à quelques centaines de mètres de celui-ci, au Musée social. « *On appellera Jordan Bardella pour le sortir de son bureau* », s'est agacé Aurélien Pradié, député LR du Lot.

Tous les ténors de LR ont virulemment attaqué leur chef déchu. « *On a compris qu'il n'avait pas le sens de l'honneur, mais plutôt le sens de la traîtrise* », a tancé Xavier Bertrand, président LR de la région Hauts-de-France, dès son arrivée au bureau politique. « *Il n'y a pas de place dans le parti pour les traîtres, ni pour les putschs à la petite semaine* », a également fustigé Valérie Pécresse, présidente LR de la région Ile-de-France.

A l'issue de la réunion, Laurent Wauquiez, « candidat naturel » à la présidentielle d'Eric Ciotti, a exprimé des regrets. « *Je ne suis pas fier de l'image qu'a apportée la politique au cours des derniers jours, et la seule réponse qui est digne, la seule réponse qui est correcte, c'est celle que nous apportons aujourd'hui* », a-t-il déclaré, vantant un « *message d'indépendance* » et une « *conviction profonde que oui, notre pays a aussi besoin de cette voix d'une droite républicaine indépendante* ».

> « On a compris qu'il n'avait pas le sens de l'honneur, mais plutôt le sens de la traîtrise. »
> **XAVIER BERTRAND**
> Président LR de la région Hauts-de-France

Appel aux militants

Le député sortant des Alpes-Maritimes est désormais exclu de sa propre famille politique dont il avait pris la tête en 2022. Mardi, la majeure partie de son cabinet a démissionné, exception faite de deux collaborateurs, et des salariés du siège ont tenté de lui couper ses accès aux réseaux sociaux. Il n'est officiellement soutenu que par une seule députée sortante (!) et deux eurodéputés quand une écrasante majorité des députés LR ont dénoncé sa tentative d'alliance avec l'extrême droite.

L'« ancien » président de LR semble vouloir en appeler directement aux militants, faisant fi de la décision de le démettre de ses fonctions. En plein milieu de ce bureau politique, il a revendiqué sur X avoir obtenu « *10.000 signatures* » en faveur d'un « rassemblement des droites » aux prochaines législatives. « *C'est exactement ce qu'a fait Napoléon III. On est dans une situation où le président de notre parti fait lui-même un coup d'Etat et en appelle au peuple des militants* », déplore un cadre LR, abasourdi.

> Le président déchu des Républicains met en garde contre les « conséquences pénales » de son éviction.

Un sondage OpinionWay publié mercredi pour Cnews, Europe et « Le JDD », révèle cependant que 72 % des électeurs de François-Xavier Bellamy aux européennes sont opposés à une alliance entre LR et le RN. Contredisant Eric Ciotti qui revendique avoir le soutien des militants et des sympathisants de la droite.

Un candidat LR dans sa circonscription

Une commission nationale d'investiture (CNI) a été convoquée à 17 heures par le même bureau politique. Selon Olivier Marleix, le parti a investi tous ses députés sortants, à l'exception d'Eric Ciotti et de Christelle D'Intorni, seule élue sortante à être favorable à une alliance avec le RN. « *Il y aura un candidat LR contre Eric Ciotti dans sa circonscription* », a également indiqué le chef des députés LR. « *Tout le monde va retourner dans sa circonscription faire campagne pour gagner* », se félicite un cadre LR, pressé de clore cet épisode. Mais pour l'ancien patron du parti, cela n'a « *aucune existence juridique et légale* », laissant entrevoir une bataille juridique.

Plus prudent, un autre stratège du parti imagine qu'Eric Ciotti a déjà en tête ses propres investitures, avec l'assentiment du RN, pour prendre de vitesse les décisions du bureau politique. L'intéressé a ainsi affirmé sur CNews « *qu'autour de 80 candidats* » seraient concernés. A la fin de cette journée qui fera date dans l'histoire de la droite, les portes du siège de LR se sont réouvertes et Annie Genevard a brandi fièrement les clés du 4 place du Palais-Bourbon. ■

Dumping chinois : Bruxelles relève mass les droits de douane sur les véhicules élec

- La Commission européenne dénonce les aides publiques massives de Pékin à ses constructeurs automobiles et instaure de
- Elle estime que les subventions faussent le marché et fragilisent l'industrie européenne en l'inondant de produits chinois à

COMMERCE

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Ce n'est pas une déclaration de guerre commerciale, mais la Chine l'interprétera sans doute comme tel. Mercredi, la Commission européenne a informé les exportateurs chinois de véhicules électriques de son intention d'imposer des droits de douane provisoires jusqu'à 48 %, dès le mois prochain. L'Europe riposte ainsi aux aides publiques massives de Pékin à ses entreprises, dont elle estime qu'elles faussent le marché et fragilisent l'industrie européenne en l'inondant de produits chinois à prix cassés.

Les mesures annoncées ciblent individuellement les constructeurs chinois. Ainsi, BYD se voit appliquer un taux compensatoire de 17,4 %, Geely de 20 % et SAIC de 38,1 %, auxquels il faut rajouter les 10 % que payent déjà ces constructeurs. L'addition s'annonce donc particulièrement salée pour certains.

Les autres producteurs chinois ayant coopéré à l'enquête écopent de 21 %, et ceux n'ayant pas coopéré de 38,1 %. La Commission examine encore le cas de Tesla, qui a des usines en Chine, et qui « *pourrait bénéficier d'un droit compensateur spécifique* », selon un haut fonctionnaire européen. Renault, qui importe sa Dacia Spring de Chine et BMW sont aussi touchés, et se verront sans doute appliquer un taux de 21 %.

Au moins 2 milliards d'euros collectés

Les taux, qui représentent, au global, une augmentation de 21 % (en plus des 10 % actuels) entreront en vigueur le 5 juillet prochain, si aucun de ces acteurs n'est en mesure d'apporter des solutions qui satisfassent Bruxelles. Cela représenterait un montant d'au moins 2 milliards d'euros qui pourrait être collecté, selon un calcul de la Commission basé sur les volumes d'importations actuels.

Inédite pour l'UE, la décision s'inscrit dans le cadre d'une enquête « antisubventions » ouverte le 4 octobre par l'exécutif européen. « *La concurrence doit être loyale, nous n'avions pas d'autre choix que d'agir face à la montée en flèche des importations de véhicules électriques lourdement subventionnés en provenance de Chine. Notre industrie risque de subir un préjudice* », explique Valdis Dombrovskis, le commissaire au Commerce.

En 2023, la Chine a vendu pour plus de 10 milliards de dollars de véhicules électriques à l'UE, a calculé Rhodium Group, ce qui représente près de 40 % des importations de l'Union. « *Les marques chinoises ont vu leur part de marché passer de 1,9 % en 2020 à 8,8 % au troisième trimestre 2023 (et de 3,9 % à 25 % pour tous les véhicules fabriqués en Chine) et elle pourrait atteindre 17 % en 2025* », pointe le commissaire.

Pour l'heure, ces droits de douane sont préventifs et temporaires en attendant le taux définitif qui doit être fixé début novembre et qui s'appliquerait pendant cinq ans renouvelables. Les autorités et constructeurs chinois peuvent d'ici là négocier avec la Commission pour tenter de résoudre le problème et voir leur augmentation de taux disparaître ou s'alléger. « *L'objectif n'est en aucun cas de fermer le marché aux producteurs de véhicules électriques chinois, mais seulement de contrecarrer les subventions déloyales* », assure Valdis Dombrovskis.

100 % aux Etats-Unis

La Chine s'est déjà dite prête à riposter, menaçant de prendre des mesures dans l'agriculture, l'aviation ou encore les voitures. Pékin a lancé une enquête pour imposer des droits de douane sur le cognac dont les résultats seraient imminents.

« *L'enquête antisubventions est un protectionnisme typique*, a déclaré mercredi le porte-parole du ministère chinois des Affaires étrangères, Lin Jian. *La Chine prendra toutes les mesures nécessaires pour défendre nos droits et intérêts légitimes.* »

Jamais l'Europe ne s'est montrée aussi offensive face à la Chine que ces derniers mois. Néanmoins, sa réponse à l'« envahisseur » chinois reste bien en deçà des Etats-Unis, qui ont dévoilé le mois dernier une augmentation bien plus considérable des droits de douane, à 100 % sur toute une série d'importations chinoises, y compris les véhicules électriques.

Les taux de l'UE seront-ils suffisamment dissuasifs pour les Chinois ? Pour Moritz Schularick de l'institut de Kiel, un groupe de réflexion économique, ils auront des « *effets significatifs* ». « *Ces droits de douane totaux de l'UE, qui s'élèvent à environ 31 %, pourraient entraîner une réduction des importations de véhicules électriques en provenance de Chine d'environ 25 %. Cela correspond à une valeur d'environ 4 milliards de dollars* », ajoute-t-il.

Mais pour les analystes de Morgan Stanley, qui avaient fait des calculs ces derniers jours sur l'hypothèse d'une augmentation de 20 % des droits de douane, les constructeurs chinois pourraient augmenter leurs prix et rester compétitifs, bien que les bénéfices par véhicule puissent être divisés par deux. Ce qui est sûr, c'est que l'augmentation des prix, conséquence des mesures de l'UE, va renchérir le coût de la transition climatique…

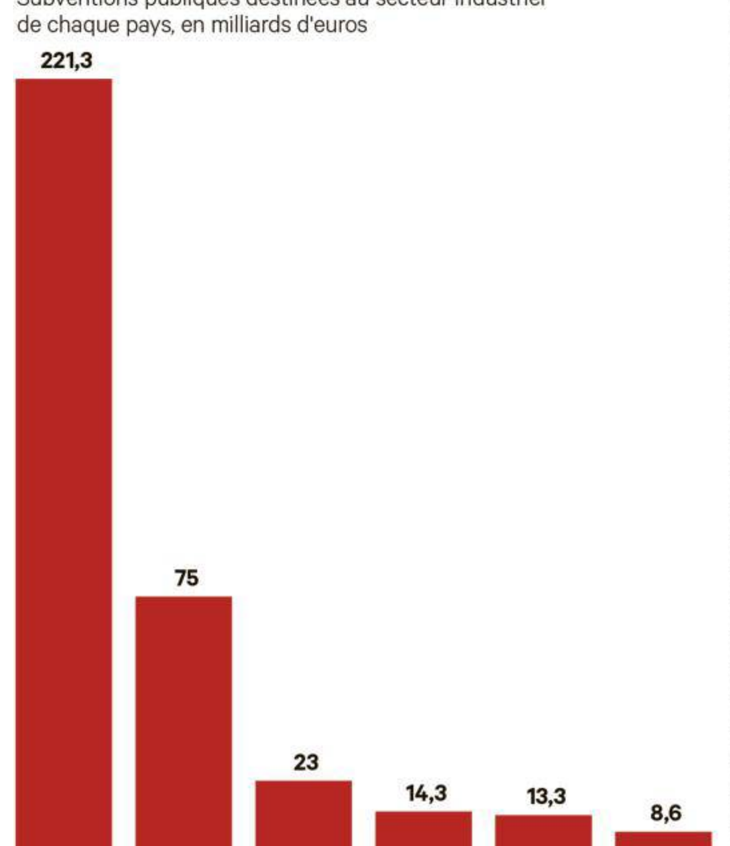
Les Etats membres de l'UE vont maintenant devoir se prononcer sur ces mesures : ils ont jusqu'au 15 juillet pour le faire. La France ou encore l'Espagne, grands producteurs automobiles, devraient les défendre, mais pas l'Allemagne, qui vend beaucoup de voitures en Chine, ni la Suède ou encore la Hongrie. Tous redoutent des représailles chinoises. Selon certains, Pékin ne devrait pas bouger avant la confirmation de Bruxelles le 4 juillet, au moment de « l'heure de vérité » sur le montant des taux provisoires que l'UE doit décider.

Lire l'éditorial de David Barroux page 14

Les chiffres clés

10
MILLIARDS DE DOLLARS
Le total des ventes de véhicules électriques chinois dans l'UE, en 2023, selon Rhodium Group.

8,8 %
La part de marché des marques chinoises de véhicules électriques dans l'UE au troisième trimestre 2023, selon le commissaire européen Valdis Dombrovskis.



La Chine expédie désormais un demi-million de voitures électriques par an vers l'UE
Exportations en milliers, glissement annuel
550 500 450 400 350 300 250 200 150 100 50 0
2020 2021 2022 2023 2024

« LES ÉCHOS » / SOURCES : KIEL INSTITUTE, EUROSTAT, THINKERCAR, GAVEKAL DRAGONOMICS/MACROBOND - PHOTO : WANG CHUN / CFOTO/SIPA USA/SIPA

Comment Pékin prépare sa riposte

Le gouvernement chinois a déjà proféré des menaces plus ou moins explicites de représailles. Le cognac pourrait ne pas être le seul secteur à subir les foudres de Pékin, après l'instauration de taxes européennes sur les importations de véhicules électriques chinois.

Frédéric Schaeffer
— Correspondant à Shanghai

L'intense lobbying de la Chine et le débat au sein même des Etats membres de l'UE n'aura pas fait plier la Commission, qui a donc décidé de relever ses droits de douane sur les véhicules électriques chinois. La décision étant prise, c'est désormais avec anxiété que les entreprises européennes regardent du côté de Pékin.

Alors que le gouvernement chinois a déjà proféré des menaces plus ou moins explicites de représailles, le ministre chinois des Affaires étrangères a prévenu mercredi qu'il prendrait toutes les mesures nécessaires pour « *défendre fermement* » les intérêts des entreprises chinoises.

La Chine a notamment réagi en menaçant d'imposer des droits de douane sur le cognac, ciblant de fait particulièrement la France (LVMH, Rémy Cointreau, Pernod Ricard, etc.), pays que la Chine soupçonne d'avoir été particulièrement actif dans l'initiative européenne.

Lors de sa récente visite en France, Xi Jinping s'était engagé à ce que le cognac ne subisse pas de droits de douane additionnels provisoires avant la fin de l'enquête antidumping chinoise. « *Mais la Chine peut à tout moment considérer qu'elle a suffisamment d'éléments pour boucler son enquête et passer à l'acte* », s'inquiète une source française.

Pékin est passé maître dans l'art de la coercition économique. « *La Chine utilise depuis longtemps l'accès à son vaste marché comme levier dans les conflits économiques ou politiques. La coercition économique de Pékin est méthodique et s'appuie sur un large éventail d'outils soigneusement adaptés pour maximiser les dommages causés à l'adversaire tout en minimisant l'impact sur la Chine* », rappelle Yanmei Xie, économiste chez Gavekal dans une note publiée en mars.

Boycotts « spontanés »

Outre l'arme des droits de douane (par exemple sur le vin australien après une demande d'enquête des autorités de Canberra sur les origines du Covid), Pékin a montré par le passé qu'il pouvait décider de bloquer des importations (officiellement pour des raisons sanitaires ou de sécurité, comme pour le saumon norvégien après l'attribution du prix Nobel de la paix au militant des droits de l'homme Liu Xiaobo).

Ou bien imposer des restrictions sur certaines de ses exportations (des terres rares vers le Japon pour un différend maritime), refuser d'accorder des subventions à des entreprises étrangères présentes en Chine (les batteries électriques sud-coréennes), interdire le tourisme de groupes chinois dans certains pays (la Corée du Sud et le Japon en ont déjà fait les frais) ou encore mettre en place des boycotts « spontanés » de consommateurs à l'encontre de certaines marques.

Les exemples ne manquent pas concernant cette dernière arme : les cosmétiques et les voitures coréennes ont été boycottées après la décision de Séoul d'installer le système de défense antimissile Thaad. En 2021, H & M (plus de 300 magasins en Chine) a subi un revers colossal, avec la mise en place d'un boycott et le retrait de ses produits des plateformes d'e-commerce chinoises à la suite de sa décision de ne pas utiliser de coton produit au Xinjiang.

Si la sélection des cibles est opportuniste, en fonction du pays adversaire et de la nature du différend, les exemples récents montrent que les produits industriels et que les biens facilement substituables par le consommateur chinois courent un risque élevé, note Gavekal.

Le cognac pourrait ne pas être le seul secteur à subir les foudres de Pékin. La Chine a un large éventail de mesures. « *Une cible bien plus conséquente est l'industrie du luxe, qui dépend fortement des ventes aux Chinois et qui est en pleine crise cette année*, met en garde Yanmei Xie. *La France et l'Italie, les principaux fournisseurs dans ce domaine, se trouvent également être des pays qui ont fait campagne pour la protection des véhicules électriques.* »

> « La coercition économique de Pékin est méthodique et s'appuie sur un large éventail d'outils. »
> **YANMEI XIE**
> Economiste chez Gaveka

Les produits agricoles pourraient également être ciblés. Ils l'ont déjà été par le passé (le soja américain par exemple) et ont l'avantage pour Pékin d'être, pour beaucoup, remplaçables ou substituables. Récemment, le quotidien nationaliste « Global Times » a rapporté l'éventualité d'une enquête antidumping chinoise sur « *les importations de certains porcs en provenance de l'UE* » ou encore de « *certains produits laitiers* ».

Airbus menacé

Les voitures sont aussi régulièrement dans la ligne de mire de Pékin lorsqu'il s'agit de sanctionner certains pays (Japon, Corée du Sud). Les marques allemandes sont très présentes en Chine (Volkswagen, Mercedes, Porsche y réalisent 30 % à 40 % de leur chiffre d'affaires) et redoutent déjà de faire les frais de la décision européenne.

Comme par hasard, le « Global Times » – encore lui – a récemment rapporté une proposition visant à augmenter les taxes douanières sur les importations de voitures de grosses cylindrées, ce qui affecterait particulièrement les constructeurs allemands. Lors d'une précédente série de frictions commerciales, Pékin avait déjà menacé de s'en prendre aux voitures de luxe européennes.

Enfin, Airbus pourrait aussi voir ses livraisons et nouvelles commandes gelées en Chine. Pékin a soumis son rival Boeing à ce traitement à la suite des restrictions commerciales américaines. « *Mais maintenant que les compagnies aériennes chinoises ont repris leurs relations avec Boeing et commencé à commander le Comac C919 chinois, Airbus pourrait devoir se préparer à des difficultés* », prévient l'analyste de Gavekal. ■

ivement ctriques

es droits de douane allant jusqu'à 48 %.
a prix cassés.


Des voitures électriques chinoises prêtes à être exportées au port de Lianyungang, dans la province du Jiangsu (est de la Chine).

Les gagnants et les perdants de la surtaxe

MG lourdement taxé, Tesla et Dacia impactés, le premium allemand sous pression... Tour d'horizon des conséquences de la décision de Bruxelles pour les constructeurs.

Lionel Steinmann

Après plusieurs semaines de suspens, la Commission européenne a rendu mercredi sa décision sur le relèvement plus fort qu'anticipé des droits de douane imposés aux voitures électriques importées de Chine. En réponse à des *« subventions déloyales »*, elle va appliquer de manière provisoire à partir de juillet une surtaxe différenciée selon les marques, qui s'ajoutera aux 10 % de droits de douane existant. Une décision dont les gagnants et les perdants ne sont pas forcément ceux qu'on imagine. Etat des lieux.


Les voitures produites par Tesla dans son usine de Shanghai, puis importées en Europe, seront elles aussi soumises à une surtaxe, probablement de 21 %. *Photo Ding Ting/Xinhua-RÉA*

● MG, LE GRAND COUP DE FREIN

SAIC, maison mère de la marque MG, est le constructeur le plus lourdement sanctionné avec une surtaxe de 38,1 %. Propriété du groupe d'Etat SAIC depuis 2007, relancé en Europe en 2020, MG a connu jusqu'ici une belle réussite.

Selon les données de l'analyste Matthias Schmidt, les marques chinoises ne représentent que 2,9 % des ventes de voitures en Europe de l'Ouest sur les quatre premiers mois de l'année, mais MG s'arroge à elle seule 61 % du total, grâce à une politique de prix très agressive.

La situation risque d'être moins rose à l'avenir. Les marges de MG et BYD en Europe sont évaluées par les analystes comme considérables : lorsque la MG4 électrique a perdu l'accès, en France, au bonus écologique de 4.000 euros fin 2023, la marque a compensé par une baisse de prix de 5.000 euros. Mais une taxe à l'entrée de 48,1 % au total dans toute l'Europe sera nettement plus dure à digérer, et MG devra sans doute relever ses prix.

Toutefois, comme l'ont pointé les analystes de Kepler-Cheuvreux, l'enquête de Bruxelles ne porte que sur les voitures 100 % électriques. Les droits de douane sur les hybrides rechargeables et les hybrides ne bougeront pas. Une bonne partie de la gamme de MG sera donc épargnée. Sa petite citadine MG3 hybride est d'ores et déjà positionnée pour prendre cette année le relais de la MG4, comme locomotive des ventes, en concurrente directe de la Renault Clio et de la Peugeot 208.

● BYD TOUCHÉ MAIS LOIN D'ÊTRE COULÉ

La Commission a eu la main moins lourde pour BYD, qui écope d'une surtaxe de 17,4 %, et donc d'un niveau de taxe total de 27,4 %. De quoi générer un surcoût de plusieurs milliers d'euros par voiture. Cela amputera la profitabilité attendue de son activité en Europe, alors que BYD mène sur son marché domestique une impitoyable guerre des prix.

Selon plusieurs analystes, ses marges devraient toutefois lui permettre d'absorber une bonne partie du choc, tout en gardant des prix sensiblement inférieurs aux marques occidentales. BYD va par ailleurs sans doute accélérer l'extension de son offre en Europe vers des hybrides rechargeables, exemptées de surtaxe.

Le groupe de Shenzhen attend également avec impatience l'inauguration de son usine en Hongrie fin 2025, dont la production échappera à toute mesure sur les importations en Europe. MG est moins avancé mais cherche lui aussi le meilleur site pour s'implanter.

● VOLVO PÉNALISÉ

Geely, troisième constructeur ayant fait l'objet d'une enquête individuelle, se voit affecter une surtaxe de 20 %. Cela va principalement impacter Volvo, dont il détient le contrôle. La marque suédoise sera probablement contrainte de relever les prix de son EX30, assemblé en Chine, alors que le modèle caracolait en avril à la deuxième place des ventes de voitures électriques en Europe.

Volvo a toutefois annoncé à l'automne dernier qu'il produirait également son SUV Compact dans son usine belge dès 2025. De son côté, BMW, qui produit sa Mini électrique 3 portes en Chine, a prévu de rapatrier la production en Grande-Bretagne à partir de 2026.

● NIO ET XPENG DANS LE PÉTRIN

Toutes les autres marques produisant des voitures électriques en Chine se verront appliquer une surtaxe de 21 %. Pour les jeunes pousses comme Nio ou Xpeng, qui ont misé sur le 100 % électrique et qui n'ont pas l'envergure pour envisager la construction d'une usine en Europe, la pilule est nettement plus dure à avaler. Leurs comptes toujours dans le rouge ne leur permettront probablement pas d'absorber la surtaxe en baissant leurs marges. Cela ne favorisera pas leurs ventes, qui restent aujourd'hui homéopathiques.

● TESLA ET DACIA VICTIMES COLLATÉRALES

La mesure décidée par Bruxelles ne vise pas que les marques chinoises, mais toutes les voitures électriques importées en Europe. Le renchérissement des droits de douane concerne donc également les marques occidentales qui ont choisi de produire en Chine, comme Tesla.

L'usine de Berlin ne produisant que des Model Y, toutes les Model 3 vendues sur le Vieux Continent par le constructeur proviennent de son usine de Shanghai. Pour soutenir les ventes de ce modèle vieillissant, Elon Musk avait taillé dans les prix, et entamé au passage sérieusement sa marge. Il risque de devoir faire le chemin inverse avec ses 21 % de droits de douane supplémentaires.

Le constructeur américain a toutefois demandé à bénéficier d'une enquête spécifique. Le taux que lui appliquera la Commission devrait être connu en novembre.

Dacia n'avait pas besoin de cela non plus. Sa Spring, importée de Chine, avait comme principal argument de vente d'être la voiture électrique la moins chère du marché. La perte des 4.000 euros de bonus écologique au début de l'année en France a fait dégringoler les immatriculations dans l'Hexagone (8 voitures écoulées seulement le mois dernier !). Dacia comptait sur l'arrivée d'une nouvelle version de la Spring pour relancer la machine, mais ce surcoût de 21 % va contrecarrer ses plans.

● LE PREMIUM ALLEMAND RETIENT SON SOUFFLE

BMW, Mercedes, Porsche et Audi redoutent d'être dans la ligne de mire de Pékin. Malgré les efforts répétés de leurs dirigeants pour se désolidariser de l'enquête lancée par la Commission européenne, les pouvoirs publics chinois ont laissé entendre ces dernières semaines que leurs mesures de rétorsion pourraient passer par une taxation accrue des voitures européennes à forte cylindrée.

Une perspective qui tétanise les marques allemandes haut de gamme. Depuis 10 ans, celles-ci réalisent bon an mal an 30 % à 40 % de leurs ventes totales dans le monde avec des clients chinois, pointe l'analyste Matthias Schmidt.

● STELLANTIS CONTRARIÉ

En s'alliant avec Leapmotor, une jeune pousse de la région de Shanghai, le patron de Stellantis, Carlos Tavares, pensait avoir trouvé la martingale pour accroître rapidement son offre avec des voitures électriques bon marché. Dès septembre, le groupe va distribuer dans certaines de ses concessions d'Europe du Sud deux modèles fabriqués par son partenaire en Chine.

La décision de Bruxelles va raboter l'avantage prix. Le constructeur a déjà évoqué un plan B : contourner les droits de douane en assemblant les voitures dans une usine polonaise du groupe, à partir de kits expédiés depuis la Chine. La mise en pratique s'annonce compliquée.

● RENAULT SOULAGÉ

A court et moyen terme, le groupe au Losange risquait d'être débordé par la concurrence chinoise sur le créneau des voitures électriques abordables. Il va pouvoir attendre plus sereinement l'arrivée de sa Twingo électrique à 20.000 euros en 2026, et l'arrivée à partir de la fin 2025 de batteries de chimie LFP, pour doter la plupart de ses modèles (à commencer par son iconique R5) de versions d'entrée de gamme moins chère. ■

La Turquie comme l'Europe

L'Europe n'est pas la seule à vouloir se prémunir des importations automobiles chinoises. La Turquie a annoncé à la fin de la semaine dernière qu'elle augmenterait de 40 % à partir de juillet les droits de douane sur les importations chinoises. La part de celles-ci dans les ventes a bondi en un an de 1 % à 7,6 %, selon les statistiques de Jato. Pour Ankara, il s'agit de protéger Togg, la toute jeune marque électrique turque, mais aussi inciter BYD et les autres à ouvrir des usines sur place.

L'Europe continue à s'appuyer sur la demande étrangère pour sa croissance

L'UE a renoué avec des excédents commerciaux proches du niveau d'avant Covid. Mais il n'est pas certain que cette stratégie puisse durer longtemps.

Guillaume de Calignon

La Commission a décidé de taxer les importations de véhicules électriques en provenance de Chine mais en attendant, l'UE est en train de reconstruire patiemment son excédent commercial d'avant le Covid. En clair, le Vieux Continent continue sa stratégie qui consiste à produire et à vendre au reste du monde.

Au premier trimestre de cette année, la zone euro a dégagé un excédent commercial dans les biens de plus de 57 milliards d'euros. Un an auparavant, elle accusait un déficit en raison de la hausse des prix de l'énergie, les hydrocarbures étant largement importés. Mais depuis six mois, l'excédent commercial mensuel de la zone euro est proche de son niveau de l'année 2019. Bref, on assiste à une normalisation du commerce extérieur européen.

Mieux, le commerce avec l'étranger a tiré la croissance de la zone euro au cours des trois premiers mois de 2023. L'UE a certes perdu une partie de sa compétitivité avec la crise énergétique – les industriels paient désormais quatre fois plus cher que leurs concurrents américains leur énergie, contre deux fois avant l'invasion de l'Ukraine – et les exportations ne progressent pas vite, voire baissent vers certaines zones comme la Chine. Mais elle garde de beaux restes.

Surtout, cette amélioration des comptes extérieurs s'explique d'abord par la baisse des importations, qui traduit ici une atonie de la demande, qu'il s'agisse de la consommation des ménages ou de l'investissement des entreprises. Cette limitation de la demande constitue une faiblesse du modèle mercantiliste européen.

Entre 2010 et 2014, la consommation privée n'a pas progressé dans la zone euro, alors qu'elle a grimpé de 1,8 % par an aux Etats-Unis. De même, entre 2015 et 2019, la consommation privée a augmenté plus vite outre-Atlantique que dans la zone euro, ce qui a permis à cette dernière de dégager des excédents commerciaux importants.

La France dans le rouge

Tous les pays européens ne sont pas logés à la même enseigne en termes de compétitivité. Si l'Allemagne a retrouvé un excédent commercial, ce n'est pas le cas de la France dont les comptes extérieurs sont toujours dans le rouge vif. D'où un regard sur l'UE dans l'Hexagone souvent décalé par rapport à la réalité européenne.

Enfin, la compétition de l'industrie chinoise fait mal aux industriels européens. L'UE accuse un déficit commercial de plus en plus important avec la Chine. Le sauveur de l'Europe, ce sont les Etats-Unis. Depuis la fin de la pandémie, la croissance de la demande américaine a tiré les exportations européennes, notamment allemandes.

Il est clair que l'UE profite du commerce international. C'est pour cela que l'économie européenne est plus ouverte que celle de ses concurrents. En 2022, les exportations représentaient 22 % du PIB de l'UE, contre 18 % environ du PIB de la Chine et du Japon et seulement 8 % de celui des Etats-Unis. La banque HSBC a calculé que, depuis les débuts de la zone euro il y a vingt-cinq ans, le solde commercial avait apporté en moyenne 0,2 point de croissance en plus à la zone euro par an.

« Dangereuse obsession »

La question se pose toutefois de savoir si cela peut continuer longtemps dans un monde qui se fracture entre amis et ennemis. La réponse est probablement négative car cette dépendance de la croissance européenne au commerce extérieur pourrait s'avérer une faiblesse dans le futur. *« Les tensions commerciales sont là pour durer et les stratégies qui misent sur l'exportation ne suffiront pas à l'avenir pour dépasser la croissance potentielle »*, prévient Patrice Gautry, chef économiste de l'Union bancaire privée de Genève.

D'ailleurs, en avril dernier, l'ancien président de la BCE, Mario Draghi, qui doit rendre un rapport sur la compétitivité en juin, avait repris à son compte l'expression du prix Nobel d'économie Paul Krugman qui qualifiait la compétitivité de *« dangereuse obsession »*. *« La croissance à long terme provient de l'augmentation de la productivité, qui profite à tous, plutôt que des efforts pour améliorer sa position relative par rapport aux autres et s'approprier leur part de la croissance »*, avait résumé l'Italien. La direction est claire : l'UE doit compter sur elle-même pour assurer sa prospérité, sans se fermer au monde, mais sans se reposer sur la demande des autres. ■

En Italie, le G7 va acter un prêt de 50 milliards de dollars à l'Ukraine

MULTILATÉRAL

Outre l'Ukraine, la sécurité économique et la guerre à Gaza seront au menu des chefs d'Etat et de gouvernement du G7 réunis en Italie.

Le pape François est attendu pour une intervention sur l'éthique de l'intelligence artificielle.

Richard Hiault

Les crises en Ukraine et au Moyen-Orient, la « sécurité économique », les migrations et les nouveaux défis de l'intelligence artificielle (IA) seront au centre des discussions des chefs d'Etat et de gouvernement du G7 italien, ce week-end à Borgo Eganzia, proche de la ville de Bari, dans les Pouilles. Précédant le sommet sur la paix pour l'Ukraine en Suisse, samedi et dimanche, les leaders du G7 évoqueront la situation et surtout l'aide à apporter à Kiev. En particulier, ils vont annoncer un « prêt solidaire » de 50 milliards de dollars qui sera décaissé d'ici à la fin de l'année.

« Les leaders du G7 se sont accordés sur ce point. Maintenant, il revient aux ministres des Finances d'en déterminer les détails techniques, en particulier le mécanisme de garantie de ce prêt puisqu'il sera remboursé avec les revenus des avoirs russes gelés dans l'Union européenne », a indiqué mercredi soir l'Elysée. Il importe de s'assurer des garanties au cas où, à l'avenir, ces avoirs ne seraient plus gelés consécutivement à une paix conclue entre la Russie et l'Ukraine.

Dans les coulisses, on indiquait que Washington voulait laisser aux Européens le soin d'assumer les risques et de payer les intérêts de ce prêt. *« Nous sommes peut-être stupides, mais nous ne le sommes pas à ce point »*, a ironisé un haut diplomate européen. A l'issue d'une rencontre bilatérale, les présidents américain, Joe Biden, et ukrainien, Volodymyr Zelensky doivent annoncer, jeudi, la signature d'un *« accord bilatéral de sécurité »*, a annoncé mercredi la Maison-Blanche. Le G7 devrait aussi enjoindre la Chine à ne pas aider militairement la Russie. Sont visées les fournitures chinoises de technologies et de composants pour l'arsenal russe.



Les chefs d'Etat et de gouvernement du G7 se réunissent ce week-end à Borgo Eganzia, près de Bari, dans les Pouilles. *Photo Piero Cruciatti/AFP*

Un cessez-le-feu requis

Sur le front du conflit entre Israël et le Hamas à Gaza, le sommet auquel la Jordanie participera devrait aboutir à un appel au Hamas d'accepter l'accord de cessez-le-feu présenté par Joe Biden, selon le projet de déclaration en cours d'élaboration. Ils exhorteront également Israël à désamorcer une *« offensive militaire à grande échelle »* à Rafah. Les alliés du G7 condamneront également les mesures prises par Israël pour ordonner l'évacuation des bureaux de Jérusalem Est de l'agence des Nations unies pour les réfugiés palestiniens, l'UNRWA. Reste que l'accord de cessez-le-feu ne convainc pas. Lors d'un point presse à Doha mercredi, le secrétaire d'État américain, Antony Blinken, s'est montré dubitatif. Le Hamas a exigé plusieurs changements dans cette proposition américaine. Cette position signifie que la guerre *« continuera »*, a-t-il indiqué.

Dans un monde de plus en plus fragmenté, les chefs d'Etat et de gouvernement du G7 aborderont les questions de sécurité économique. Est attendue la création d'un groupe en charge de la coordination de la chaîne d'approvisionnement des semi-conducteurs essentiels à l'économie mondiale. Un autre groupe de contact pilotera la connectivité des câbles sous-marins pour garantir la sécurité et la résilience des lignes qui relient les pays à Internet et entre eux.

Vendredi, le pape François s'exprimera sur l'intelligence artificielle (IA) que l'Eglise veut encourager tout en alertant sur les risques de dérive. *« L'Eglise considère toujours l'humain comme le centre de sa mission. Dans cette perspective, il est clair que ce qui l'intéresse n'est pas l'outil technique, mais comment et à quel point ce dernier peut impacter la vie de l'homme »*, a expliqué à l'AFP le frère Paolo Benanti, conseiller du pape et principal expert du Vatican sur l'IA. En 2020, le Vatican avait été à l'initiative de l'Appel de Rome pour une éthique de l'IA, signé par Microsoft, IBM, l'ONU, l'Italie et une myriade d'universités, exhortant à la transparence et au respect de la vie privée.

> Est attendue la création d'un groupe en charge de la coordination de la chaîne d'approvisionnement des semi-conducteurs.

Pour la présidence italienne, ce sommet du G7 se veut ouvert sur le monde, en particulier vers les pays du « sud global ». Il n'est pas anodin de constater que l'Argentine, le Brésil, l'Inde, mais aussi le Kenya, la Tunisie, l'Algérie et les Emirats arabes unis seront présents à ce sommet. Pour l'Italie, l'objet du G7 est d'élaborer des *« valeurs »* et des *« normes »*, bâtir une *« offre compétitive »* destinée à rallier le plus de pays du monde possible dans un contexte de crise exacerbée. ■

Migration : Bruxelles donne aux Vingt-Sept six mois pour formaliser leurs plans

UNION EUROPÉENNE

Ce jeudi, la Commission présente aux ministres de l'Intérieur de l'UE son plan d'application du pacte migratoire, adopté en mai dans la douleur.

Elle veut démontrer sa vigilance, alors que certains Etats membres ont déjà pris leurs distances.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Trois jours après des élections européennes qui ont vu les forces d'extrême droite progresser au Parlement européen, la Commission de Bruxelles a expliqué mercredi comment elle compte procéder pour appliquer à la lettre le pacte sur la migration et l'asile adopté en mai par les Vingt-Sept. Alors que la question migratoire arrivait en haut des préoccupations des électeurs dans de nombreux pays, l'exécutif européen a ainsi donné aux Etats membres jusqu'au 12 décembre pour préparer leurs plans de mise en œuvre.

Un moyen d'affirmer qu'il tiendrait sa promesse de surveiller l'application, à partir de 2026, de ces nouvelles règles, déjà contestées par la nouvelle coalition au pouvoir aux Pays-Bas. En mai, une quinzaine d'Etats membres ont également réclamé des mécanismes de facilitation du renvoi des migrants irréguliers vers des pays tiers. La Commission, qui s'en tient au pacte tel qu'adopté, compte détailler le contenu de son plan aux ministres de l'Intérieur qui se réunissent ce jeudi à Luxembourg.

Le pacte sur la migration et l'asile, proposé en 2020 par la Commission, au début du mandat d'Ursula von der Leyen, a traversé un processus législatif extrêmement laborieux. Le sujet est l'un des plus explosifs de l'UE, opposant des capitales aux problématiques très différentes. En gros, les pays de première ligne comme l'Italie se sont longtemps sentis abandonnés par leurs partenaires qui, eux, accusaient les premiers de laxisme.

La réforme a d'abord complètement calé, avant d'être réanimée lors de la présidence française de l'UE. L'afflux de réfugiés consécutif à la guerre en Ukraine a ensuite modifié les perceptions des pays d'Europe centrale et orientale, historiquement hostiles aux mécanismes de solidarité avec les pays de première ligne.

Tâche herculéenne

Ce paquet d'une dizaine de textes législatifs représente des *« milliers et des milliers de pages de textes réglementaires complexes et parfois extrêmement techniques »*, a concédé le vice-président de la Commission européenne, Margaritis Schinas, qui parle même d'*« une tâche herculéenne »*.

Pour aider les Etats membres, quelque 3,6 milliards d'euros sont dédiés à la mise en œuvre du pacte dans le budget de l'UE. D'autres fonds européens pourront être utilisés, a indiqué la commissaire européenne aux Affaires intérieures, Ylva Johansson. La Commission a même constitué des équipes de soutien spécialisées qui se rendront dans toutes les capitales d'ici à l'automne pour apporter leur expertise. Le pacte durcit les contrôles des arrivées aux frontières du bloc avec des procédures destinées à faciliter les renvois des migrants déboutés du droit d'asile. Il met aussi en place un système de solidarité entre Etats membres dans la prise en charge des demandeurs d'asile. Ceux qui ne voudront pas de relocalisations sur leur sol devront soutenir les autres financièrement ou en nature.

Dans le détail, Bruxelles demande maintenant aux capitales de bétonner 10 éléments, parmi lesquels la mise en service en temps et en heure du système Eurodac de traitement des données des demandeurs d'asile. Bruxelles s'attarde aussi sur les mécanismes de filtrage des personnes qui n'ont vraisemblablement pas besoin de protection internationale. Ou encore sur l'effectivité des procédures de retour. Ylva Johansson a précisé que le *« taux de retour »* des migrants en situation irrégulière dans l'UE, à 19 % en 2023, était remonté à 25 % depuis le début de cette année. *« C'est encore trop peu, mais nous sommes sur la bonne voie »*, a-t-elle commenté.

Partenariats avec les pays de départ

Margaritis Schinas, de son côté, a rappelé qu'un système sur le modèle de l'accord entre le Royaume-Uni et le Rwanda (mis en avant par certaines forces politiques) n'était *« pas possible dans l'UE »* en vertu du droit européen et… du pacte.

Il a en revanche défendu les accords passés par l'UE avec des pays tiers comme la Tunisie et l'Egypte, visant à empêcher ou freiner les départs vers l'Europe. Il les a qualifiés de partenariats *« gagnant-gagnant »* en soulignant qu'ils portaient sur des domaines plus larges que la seule gestion migratoire. ■



Kristelle Rodeia pour « Les Echos »

Pourquoi l'Europe dépend de la victoire de l'Ukraine



Face à l'irrédentisme russe, les pays européens doivent accélérer leur soutien à l'Ukraine assiégée, dont la victoire constitue la seule véritable garantie de sécurité pour l'Europe.

Guillaume Ptak
— Correspondant en Ukraine

Marquant une rupture nette avec la rhétorique employée jusqu'alors, le président Emmanuel Macron a déclaré, le 12 mars dernier, que la sécurité de l'Europe était actuellement *« en jeu »* en Ukraine, et qu'en cas de succès de son invasion, Moscou pourrait *« ne pas s'arrêter là »* : *« Si la Russie gagne en Ukraine, nous n'aurons plus de sécurité en Europe*, a ainsi alerté le président français au cours d'un entretien diffusé sur TF1 et France 2. *Quelle sécurité pour les autres pays avoisinants, la Moldavie, la Roumanie, la Pologne, la Lituanie et tant d'autres ? »*

Ce sursaut a été salué par le gouvernement ukrainien, alors que l'Ukraine est confrontée depuis plusieurs mois à une pénurie croissante d'hommes et de munitions, dont la Russie tente de profiter en multipliant les assauts sur plusieurs axes de la ligne de front.

Colère du Kremlin

Les propos du président français ont, en revanche, suscité la colère prévisible du Kremlin et de ses nervis médiatiques, qui ont promptement promis à la France la destruction de tout contingent militaire français posant pied sur le sol ukrainien.

Sonnette d'alarme de l'ancien bloc de l'Est

Malgré les cris d'orfraie poussés par les relais de la propagande russe en France et ailleurs, l'accélération de l'aide militaire et économique à Kiev constitue la seule véritable garantie de sécurité pour le continent européen.

De Riga à Prague, les dirigeants des pays de l'ancien bloc de l'Est s'étant émancipés de la tutelle de Moscou après la chute de l'Union soviétique tirent la sonnette d'alarme, avertissant les Occidentaux du risque existentiel que poserait Poutine s'il l'emportait en Ukraine.

Si elle parvenait à gagner la guerre, la Russie victorieuse disposerait ainsi des vastes ressources industrielles et agricoles de l'Ukraine, et pourrait mobiliser des centaines de milliers d'Ukrainiens pour soutenir un futur effort de guerre. Comme le notait déjà dans les années 1990 Zbigniew Brzezinski, ancien conseiller à la sécurité nationale des Etats-Unis, *« sans l'Ukraine, la Russie cesse d'être un empire, mais avec une Ukraine subornée puis subordonnée, la Russie devient automatiquement un empire »*.

Depuis 2014 et le début de la guerre dans le Donbass, la Russie a déjà conscrit de force des milliers d'hommes dans les territoires ukrainiens occupés, et les revendications territoriales russes ne s'arrêtent pas aux frontières de l'Ukraine : Il y a tout juste un an, l'ancien Premier ministre russe Dmitri Medvedev avait ainsi déclaré sur Twitter que les trois pays baltes, la Lituanie, la Lettonie et l'Estonie, *« appartenaient »* à la Russie, ajoutant que la Pologne était *« temporairement occupée »*, une référence à la présence d'un contingent de l'Otan sur le sol polonais.

« Ouest collectif » et apocalypse

Une rhétorique irrédentiste régulièrement amplifiée par les médias russes, qui promettent en termes apocalyptiques une confrontation militaire avec « l'Ouest collectif », comprendre l'Otan et l'Union européenne. Directement menacés par la Russie, la Pologne, les pays baltes et la Finlande modernisent leurs armées à grand pas, et construisent désormais des fortifications à leurs frontières avec la Russie et le Bélarus.

Le 24 mai dernier, la ministre de l'Intérieur de la Lituanie Agne Bilotaite a ainsi annoncé la création d'un *« rempart de drones »* commun avec les Etats baltes, la Pologne, la Norvège et la Finlande pour défendre leurs frontières collectives, une annonce survenue seulement trois jours après la publication, en Russie, d'un décret modifiant unilatéralement les frontières maritimes de la Lituanie et de la Finlande sur la mer Baltique. En cas de victoire en Ukraine, le Kremlin pourrait être tenté de multiplier ce genre de provocations, aux conséquences potentiellement désastreuses.

La crainte de l'escalade avec la Russie continue pourtant de paralyser les gouvernements occidentaux, permettant aux Russes d'engranger de précieux succès sur le champ de bataille : il aura ainsi fallu que l'armée russe mène une nouvelle offensive dans la région de Kharkiv pour que les pays européens et les Etats-Unis autorisent enfin l'Ukraine à utiliser leurs armes pour frapper les concentrations de troupes et les points logistiques de l'autre côté de la frontière.

Les « lignes rouges » fixées par Moscou sont tombées les unes après les autres sans entraîner de réponse. Elles ont néanmoins rempli leur fonction, en ralentissant l'aide militaire fournie à Kiev et en paralysant l'effort de guerre ukrainien.

Loin de constituer une escalade, l'accélération dès aujourd'hui du soutien européen à l'Ukraine constitue, en réalité, l'unique garantie de sécurité pour le futur de l'Europe : en cas de victoire, le gouvernement russe ne manquerait pas de mettre à profit les ressources de l'Ukraine pour rebâtir son armée, et de regarder, à nouveau, vers l'ouest et les territoires dont il estime avoir été amputé après la chute de l'Union soviétique. ■

LA **CHRONIQUE**
d'**Etienne Wasmer**

Redistribuer mieux, plus ou à moins de monde ?

Aux élections européennes, les Français ne votent pas pour ou contre l'Europe ; ils s'expriment sur le contexte national. Cela n'en fait pas un scrutin sans intérêt, au contraire : déconnectées des questions de compétence des candidats ou d'enjeux stratégiques, ces élections sont un reflet assez pur des préférences des votants.

Que nous disent les résultats ? L'exercice est forcément difficile, car chaque plateforme électorale est multidimensionnelle, mêlant des questions de souveraineté européenne, de protection de l'environnement et les grandes questions économiques et sociales. Pourtant, il y a un « éléphant dans la pièce » : une large majorité est opposée à une redistribution massive et universelle.

Le vote anti-immigration des listes Bardella, Maréchal et Philippot approche 38 %, et il est difficile de penser que ces électeurs veulent augmenter les prestations sociales de la composante la plus pauvre de la population française que sont les immigrés et leurs familles.

Le vote pour la liste Hayer (14,6 %) est un soutien à un gouvernement dont les réformes de l'assurance-chômage ou des retraites sont perçues comme des tentatives de remise à plat d'un système désincitatif.

> Au total, le vote exprimé sur l'ensemble des listes invitant à questionner le système redistributif actuel dépasse les 60 %.

La profession de foi de la liste Bellamy (7,3 %) insiste, elle, sur la baisse des droits de succession et la réduction des charges et impôts, y compris en France alors que ce n'est pas l'enjeu du scrutin. Au total, le vote exprimé sur l'ensemble des listes invitant à questionner le système redistributif actuel dépasse les 60 %.

En face, les listes Glucksmann et Aubry portaient la voix de la redistribution : plus de logements sociaux, un bouclier rural pour le premier, *« mettre au pas les multinationales »* et créer une allocation pour les jeunes pour la seconde, *« taxer les superprofits et les grandes fortunes »* pour les deux.

La somme de tous les programmes redistributifs recueille environ 30 % des voix seulement (écologistes, communistes et extrême gauche inclus), soit deux fois moins que le groupe précédent.

Le modèle redistributif français, héritage de décennies de luttes contre l'injustice sociale, fait de moins en moins rêver. A-t-il atteint ses limites ? Peut-être : la part des dépenses de protection sociale dans le PIB a augmenté continûment entre 1960 et 2021 de 14,3 % à désormais 33,3 %. Les dépenses de retraites représentent la plus grande part de la hausse (9 points sur ces 19 de hausse). Il faut ajouter les dépenses de santé de la protection sociale (7 points), les dépenses liées au chômage (2 points) et l'effort des services publics dont les travaux d'André, Germain et Sicsic montrent l'importance redistributive.

En France, le ménage médian perçoit annuellement 30.800 euros de revenus avant transferts et 34.100 après transferts, en incluant notamment la monétisation des services publics (dits transferts non pécuniaires) ; les ménages modestes (entre 60 et 90 % du niveau de vie médian) reçoivent 16.700 euros avant transferts, mais 29.700 après tous les transferts (presque un doublement). Enfin, les ménages dits pauvres, en dessous de 60 % du niveau de vie médian reçoivent 5.900 avant transferts et 24.600 euros après tous les transferts, soit une multiplication par quatre, dont la plus grande partie (17.600 euros dans ce groupe) est non monétaire, c'est-à-dire grâce aux services publics dont ils bénéficient, exprimés en euros.

Faut-il s'étonner que des listes qui posent la question de l'universalité de ce système progressent depuis 30 ans et que les autres, soutiens inconditionnels de la redistribution, déclinent ? En 1988, lors des débats sur le RMI, les députés et ministres de gauche posaient sérieusement la question des risques de l'assistanat et leurs électeurs leur en savaient gré.

Le 7 juillet, les partis qui aspirent à regouverner ne devraient-ils pas interroger courageusement le modèle social et rassurer leurs électeurs quant à sa survie ?

Etienne Wasmer est professeur d'économie à New York University à Abu Dhabi et professeur associé à Sciences Po.

analyses

Industrie et imaginaire : une quête commune

Dans un monde fracturé qui doit apporter une réponse collective au changement climatique, l'industrie peut être ce qui nous rassemble car elle est au centre de tout.

LA CHRONIQUE d'**Anaïs Voy-Gillis**



La période que nous vivons tend à focaliser notre attention sur les nouvelles anxiogènes et sur la désagrégation de notre monde. Aujourd'hui plus qu'hier, nous avons le sentiment que l'apocalypse devient inévitable, chacun en ayant sa propre représentation. La mutation d'une société s'accompagne de conflits de représentation, de récit et d'imaginaire qui sont angoissants, car chacun a conscience que le changement est devenu nécessité mais ignore quel chemin emprunter. Nous savons également que nos institutions, nos normes et nos structures sociales sont des fictions collectives auxquelles nous avons choisi collectivement d'adhérer. Le réchauffement climatique et les défis qu'il nous impose nous obligent à les faire évoluer. Toute la société doit opérer sa transformation, et pour l'industrie cela revient à opérer en quelque sorte une nouvelle révolution industrielle.

L'industrie a joué un rôle structurant dans l'essor des sociétés occidentales. Elle a été un outil au service de l'humain pour rationaliser la nature et repousser toujours les limites du possible. Intimement liée à l'idée de progrès, l'industrie était pour nous synonyme d'infini. Elle a été un vecteur de progrès et d'émancipation, mais aussi de domination. Elle est le reflet de nos sociétés, et de ce que nous décidons d'en faire. Ainsi, elle ne peut pas se transformer toute seule, car cela reviendrait à considérer qu'elle évolue en dehors de la société alors qu'elle en est une composante essentielle. Faire muter l'industrie, c'est donc avant tout faire évoluer notre société. Or, nul changement sans rêve, sans imaginaire, sans récit. Et ici existe un paradoxe : rêver d'un nouveau monde, oui, mais un rêve atteignable, contraint par les limites physiques de notre monde.

Etrange paradoxe, qui nous fige, nous tétanise avec la tentation de l'inaction. D'ailleurs, les élections européennes de dimanche dernier ont bien illustré cette tentation de la pause et du repli sur soi face à l'importance des changements à accomplir. Nous pourrions être amenés à réduire la transformation de l'industrie à un sujet purement technique. Or, l'enjeu est à la fois éthique et démocratique. Il est question de notre rapport à l'autre, chez qui nous avons délocalisé nos productions, de notre rapport au vivant, qui est notre meilleur allié dans cette course contre la montre.

Le sujet est également démocratique. Les changements, pour être acceptés, nécessitent une construction collective. Or, les mutations à opérer se heurtent à la vision diffusée par quelques-uns selon laquelle il n'est pas nécessaire d'opérer de changements puisque, en tant qu'Européens, nous ne serions que peu responsables des émissions de CO_2. Mais, l'inaction climatique coûtera très cher, d'autant plus que le continent européen se réchauffe plus vite que le reste du globe. L'Union européenne et ses Etats membres ont donc intérêt à agir pour réduire l'empreinte environnementale des économies européennes, mais également à militer pour instaurer une gouvernance mondiale pour limiter les effets du réchauffement climatique.

Il n'y aura pas de réponse collective au changement climatique sans poser la question sociale.

De plus, le défi de la mutation de nos économies se heurte à la montée des partis nationalistes dans tous les pays européens où l'usage des réseaux sociaux et des médias numériques contribuent à la diffusion de fausses informations qui fragilisent nos démocraties. La clé est dans la redécouverte d'un dialogue possible entre des mondes différents, vivant des réalités quotidiennes opposées. Il n'y aura pas de réponse collective au changement climatique sans poser la question sociale. Or, l'industrie peut être celle qui nous rassemble puisqu'elle reste au centre de tout.

La renaissance industrielle interroge ce que l'industrie offre à voir au monde, avec une quête de retour à l'essentiel au regard des contraintes climatiques. Les récits sont un écho à notre humanité profonde, c'est-à-dire le sens que nous donnons à nos existences d'êtres mortels, imparfaits, face aux défis que nous avons à affronter.

Anaïs Voy-Gillis est chercheuse associée à l'IAE de Poitiers.

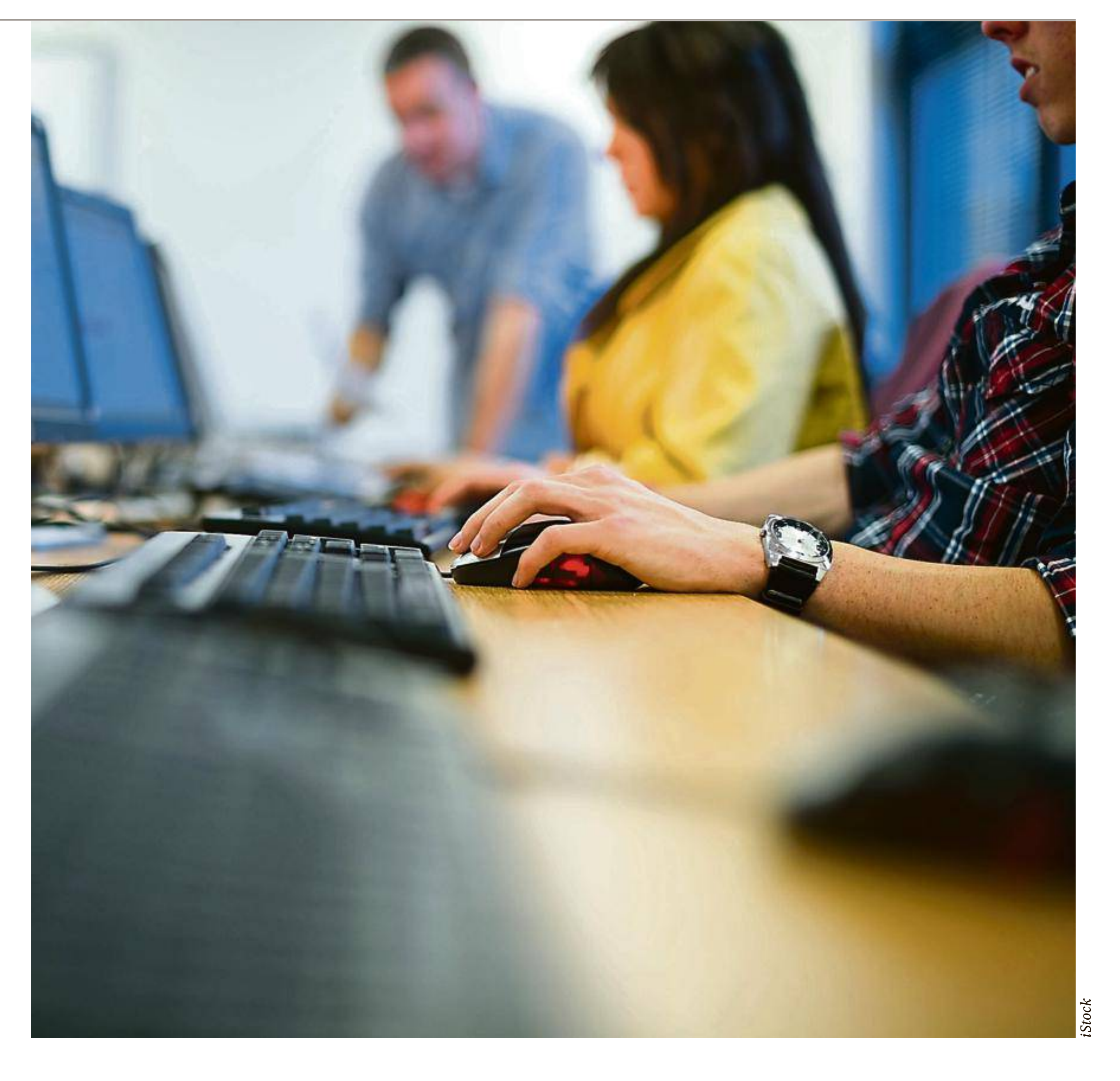
LE LIVRE DU JOUR

Cette drôle de machine

LE PROPOS Tout le monde connaît les 24 Heures du Mans, mais qui réalise à quel point cette course devenue mythique continue de passionner les foules dans toute l'Europe et aussi en Asie comme en Amérique ? Diffusée dans près de 200 pays et attirant plus de 300.000 spectateurs, cette épreuve d'habileté, d'endurance et de vitesse qui a fêté ses 100 ans l'an dernier est organisée par l'Automobile Club de l'Ouest, devenu au fil du temps une véritable machine. Deux cents salariés permanents, 2.500 temporaires, 2.000 bénévoles et, derrière, tout un écosystème régional se mobilisent pour la réussite de cette course. Sociologue spécialisé dans le sport, Bertrand Pulman a passé trois ans à étudier cette épreuve pour y analyser la « division du travail social » et comprendre pourquoi et comment tous ses acteurs collaborent pour livrer un spectacle hors normes. Dès ses origines, cette course a été vécue comme une vitrine mettant en valeur l'innovation technologique. C'est aussi un rendez-vous de passionnés, fascinés par une épreuve totalement cinématographique. Des commissaires de courses aux pilotes en passant par le speaker, les bénévoles, l'encadrement médical ou les mécaniciens, tous ont un rôle à jouer. C'est leur quotidien que raconte ce livre.

L'AUTEUR Bertrand Pulman avait déjà proposé une plongée dans l'envers du décor de Roland-Garros. Sa méthode est restée la même, il va sur le terrain à la rencontre des acteurs connus ou inconnus qui, chacun à leur manière, jouent un rôle même s'il est mineur.
— David Barroux

Le Cœur battant des 24 Heures du Mans
Bertrand Pulman, Editions Dunod, 288 pages, 21,90 euros.



iStock

L'avenir des pays pauvres est dans les services

En se modernisant, l'industrie manufacturière n'assure plus son rôle de pourvoyeuse d'emplois peu qualifiés. Les pays en développement doivent développer leur économie de services. Un défi immense.

LA CHRONIQUE de **Dani Rodrik** et **Rohan Sandhu**

L'avenir des pays en développement est désormais dans les services. Cette affirmation peut paraître étrange si l'on considère que l'industrialisation est la voie traditionnelle de la croissance et de la prospérité, celle empruntée par toutes les économies riches d'aujourd'hui ainsi que par des réussites plus récentes comme celles de la Corée du Sud, Taïwan et la Chine. L'industrie manufacturière semble d'autant plus essentielle que les politiques visant à la relancer reviennent à la mode aux Etats-Unis et en Europe.

Mais l'industrie manufacturière moderne est différente. L'innovation y a pris une forme essentiellement axée sur les compétences, réduisant la demande de travailleurs avec un niveau d'éducation relativement faible. Les nouvelles technologies telles que l'automatisation, les robots et l'impression 3D remplacent directement le travail par le capital physique.

Si les entreprises des pays en développement sont incitées à utiliser des techniques à plus forte intensité de main-d'œuvre, la concurrence sur le marché mondial exige l'emploi de techniques de production qui ne peuvent pas différer sensiblement de celles utilisées dans les économies pionnières, faute de quoi la pénalité de productivité serait trop élevée. La nécessité de produire selon les normes de qualité rigoureuses fixées par les chaînes de valeur mondiales limite le degré de substitution de la main-d'œuvre non qualifiée au capital physique et à la main-d'œuvre qualifiée.

Ainsi, l'augmentation de l'intensité en compétences et en capital de l'industrie manufacturière signifie que ses segments formels et compétitifs dans les pays en développement ont perdu la capacité d'absorber beaucoup de main-d'œuvre. Ils sont devenus enclavés. Dès lors, l'amélioration de la productivité dans les services qui absorbent de la main-d'œuvre est devenue une priorité essentielle.

Etant donné que la majeure partie des emplois se situera dans les services, ces emplois doivent être assez productifs pour soutenir la croissance des revenus. Problème : nous ne savons pas grand-chose sur la manière d'augmenter la productivité dans ces services. Si certains, tels que la banque, les technologies de l'information et l'externalisation des processus d'entreprise sont à la fois productifs, dynamiques et commercialisables, ils n'absorberont pas beaucoup de main-d'œuvre, pour la même raison que l'industrie manufacturière.

Le commerce de détail, les soins et les services personnels et publics n'ont jamais été un objectif explicite des politiques de développement de la production.

Le vrai défi consiste à accroître la productivité dans les services qui absorbent de la main-d'œuvre, tels que le commerce de détail, les soins et les services personnels et publics, où nous n'avons connu qu'un succès limité, en partie parce que ces services n'ont jamais été un objectif explicite des politiques de développement de la production.

Quatre stratégies sont possibles. La première se concentre sur les entreprises établies, de grande taille et relativement productives, et consiste à les inciter à développer leurs emplois, soit directement, soit par le biais de leurs chaînes d'approvisionnement locales. Il peut s'agir de grands détaillants, de plateformes telles que les services de covoiturage, ou même d'exportateurs de produits manufacturés (avec la possibilité de créer des liens en amont avec des prestataires de services).

La deuxième stratégie se concentre sur les petites entreprises pour renforcer leurs capacités de production par la fourniture d'intrants publics spécifiques. Il peut s'agir d'une formation à la gestion, de prêts ou de subventions, de compétences personnalisées pour les travailleurs, d'infrastructures spécifiques ou d'assistance technologique. Etant donné l'hétérogénéité de ces petites entreprises, ces politiques nécessitent une approche différenciée répondant à des besoins distincts. Et compte tenu de leur nombre, il convient d'instaurer un mécanisme de sélection des plus prometteuses.

La troisième stratégie se concentre sur la fourniture d'outils numériques ou d'autres formes de nouvelles technologies qui complètent explicitement la main-d'œuvre peu qualifiée. L'objectif est ici de permettre aux travailleurs moins éduqués d'effectuer (une partie) des tâches traditionnellement réservées aux professionnels plus qualifiés pour élargir leurs champs d'action.

Enfin, la quatrième stratégie, qui se concentre également sur les travailleurs les moins instruits, combine la formation professionnelle avec des services « enveloppants », une série de programmes d'assistance supplémentaires destinés aux demandeurs d'emploi afin d'améliorer leur employabilité. Inspirés du Project Quest, une initiative américaine, et d'autres actions sectorielles similaires de développement de la main-d'œuvre, ces programmes travaillent généralement en étroite collaboration avec les employeurs, à la fois pour comprendre leurs besoins et pour remodeler leurs pratiques en matière de ressources humaines.

Indépendamment du succès des programmes individuels, il est important de garder à l'esprit l'ampleur du défi auquel est confrontée une stratégie de développement axée sur les services. Une intervention politique qui augmenterait les revenus des travailleurs les plus pauvres de 20 %, par exemple, serait normalement considérée comme une grande réussite. Or ce gain ne comblerait même pas 1 % de l'écart de revenu qui existe entre un pays comme l'Ethiopie et les Etats-Unis. Un véritable succès nécessitera une plus grande ambition, une expérimentation continue et la mise en œuvre d'un très large éventail de programmes.

Dani Rodrik est professeur d'économie politique internationale à la Harvard Kennedy School, et **Rohan Sandhu** y est codirecteur de l'initiative « Reimagining the Economy ».

Ce texte est publié en partenariat avec Project Syndicate.

opinions



LE POINT DE VUE

Tribune collective

Compensation carbone : une proposition inefficace et dangereuse

Dix ans après sa création, la Science-based target initiative (SBTi) a attesté la pertinence des objectifs climat de plus de 4.000 entreprises, s'imposant ainsi comme un label incontournable de l'engagement climatique. Cependant, le 9 avril, le conseil d'administration de l'organisation a annoncé vouloir autoriser l'utilisation de « certificats d'attributs environnementaux », incluant les crédits carbone, pour atteindre les objectifs de réduction sur le scope 3. Cette annonce a provoqué l'indignation de nombreux acteurs de l'action climatique, car elle nie la raison d'être de la SBTi, entache la crédibilité des entreprises qui s'y sont conformées et retarde dangereusement l'action collective. C'est pourquoi nous appelons l'organisation à renoncer à cette évolution. Nous condamnons l'usage de crédits carbone dans ce cadre pour deux raisons principales : il est à la fois contraire au consensus scientifique, et également inefficace pour l'action climatique.

Cette proposition est contraire au consensus scientifique, qui invalide la logique de compensation, consistant à utiliser des crédits carbone pour atteindre ses objectifs de réduction d'émissions. Elle met ainsi sur le même plan des réalités physiques distinctes, en comparant des émissions effectivement induites à des émissions potentiellement évitées ou captées dans une temporalité et une géographie différentes. En vue de contribuer au juste niveau à la neutralité carbone planétaire, une entreprise doit agir de trois manières simultanées mais séparées : en réduisant au minimum ses émissions, en aidant les autres à réduire les leurs et en contribuant à la création nette de puits de carbone. Utilisés avec discernement et hors du cadre de la compensation, les crédits carbone sont pourtant des instruments utiles pour financer des projets décarbonés. Certains cadres de reporting extra-financier, comme l'initiative « net zéro », ont précisément cherché à proposer une alternative à la compensation compatible avec ces exigences.

> La proposition de la SBTi est contraire au consensus scientifique, qui invalide la logique de compensation.

Par ailleurs, cette proposition est inefficace et nuisible à la cause climatique, pour au moins quatre raisons. Tout d'abord, parce qu'elle nourrit l'illusion selon laquelle le défi climatique peut se relever facilement, moyennant quelques transactions financières, et isolément des autres acteurs économiques. Elle masque le fait qu'au contraire, l'effort associé au scope 3 exige d'engager une collaboration entre les parties prenantes d'une chaîne de valeur, en vue de la transformer radicalement, ce qui constitue l'un des rouages principaux pour lever les blocages à l'action. Ensuite, car elle n'encourage pas les entreprises à repenser leurs modèles d'affaires pour limiter leur dépendance aux gaz à effet de serre. En laissant penser que le problème peut être réglé via l'achat de crédits, elle occulte les risques et opportunités induits par la transition bas carbone. En troisième lieu, parce que cette décision envoie de mauvais signaux concernant le fléchage des flux financiers, en permettant aux entreprises ayant acheté des crédits d'être jugées par les investisseurs au même titre que celles ayant engagé une transformation profonde de leur activité. Enfin, parce qu'elle favorise l'achat de crédits carbone moins coûteux et peu qualitatifs : en cristallisant l'attention sur un seul indicateur (émissions – crédits carbone), elle invite à optimiser en retenant les projets les moins qualitatifs, et risque d'encourager le développement des moins viables. S'il existe un besoin certain de financements de projets, celui-ci doit être pensé en valorisant la qualité des projets tout autant que la quantité.

C'est donc au nom de la rigueur scientifique et de l'efficacité de l'action climatique que nous appelons la SBTi à renoncer à cette proposition. Nous l'encourageons à ouvrir une réflexion collective sur les mécanismes de réduction du scope 3 et de contribution à la neutralité carbone, qui exigent plus d'ambition et de pragmatisme.

Alain Grandjean est associé de Carbone 4.
Daniel Baal est président de Crédit Mutuel Alliance Fédérale.
Pascal Demurger est directeur général du groupe MAIF.

L'ensemble des signataires est à retrouver sur lesechos.fr/idees-debats/cercle

LE POINT DE VUE

de **Bruno Monnier**

Le numérique au service de la démocratie culturelle

Découvrir dans une exposition immersive « Le Baiser » de Klimt, tableau qui est à Vienne, ou « La Nuit étoilée » de Van Gogh, tableau qui est à Los Angeles, se promener dans l'Egypte antique ou dans le chantier de la cathédrale de Paris au Moyen Âge, voilà quelques exemples de ce que le numérique peut apporter à une large diffusion de la culture. L'accessibilité aux œuvres culturelles est souvent géographique, financière et sociale. Pour reprendre nos exemples, il reste difficile pour un jeune sans grandes ressources d'aller à Vienne, Los Angeles ou au Caire pour visiter des musées qui sont parfois chers et intimidants. Nous avons tendance à oublier le fossé géant qui existe entre ceux qui parlent de la dernière exposition qu'ils ont vue au MET ou à Pompidou et l'immense majorité de nos concitoyens. N'oublions pas que 75 % d'entre eux ne fréquentent jamais les musées.

La révolution numérique est une formidable opportunité pour rendre accessible au plus grand nombre les œuvres culturelles, permettre la mise en place de programmes d'éducation artistique qui correspondent aux usages et attentes des nouvelles générations. La culture numérique permet de nouvelles créations : toute une génération d'artistes présente aujourd'hui dans des centres d'art numériques des expositions immersives figuratives ou abstraites souvent extraordinaires. Ce n'est donc pas seulement une aventure technologique, c'est aussi un geste artistique et un geste pédagogique. Ce sont d'ailleurs ces deux dimensions qui nous ont permis de créer, en 2012, les premières expositions immersives puis, en 2018, les premiers centres d'art numériques, avec une approche créative et immersive différente en invitant les visiteurs à découvrir autrement les œuvres.

> La culture numérique est un atout pour les territoires.

La culture numérique n'est en rien virtuelle, elle s'appuie sur des œuvres concrètes, elle donne encore davantage envie de les redécouvrir, pas seulement dans des musées mais aussi à Giverny dans le jardin de Monet ou devant l'église peinte par Van Gogh à Auvers-sur-Oise. La culture numérique est un atout pour les territoires. C'est la possibilité de valoriser leurs musées, leur patrimoine, et de donner envie de les visiter. Elle va désacraliser l'accès aux musées et aux autres institutions culturelles car il est plus facile d'entrer dans un lieu dont on connaît certaines œuvres. Ces nouveaux territoires culturels s'intègrent parfaitement dans un quartier, créent de l'emploi et génèrent un flux qui bénéficie à l'ensemble des lieux culturels locaux.

La mondialisation des expositions et les prêts importants de nos grands musées à l'international ont raréfié les œuvres authentiques disponibles pour les musées de province et ont renchéri le coût de leurs expositions. Les transports d'œuvres d'art dans le monde entier seront de moins en moins acceptables. Les expositions numériques constituent une alternative accessible à tous.

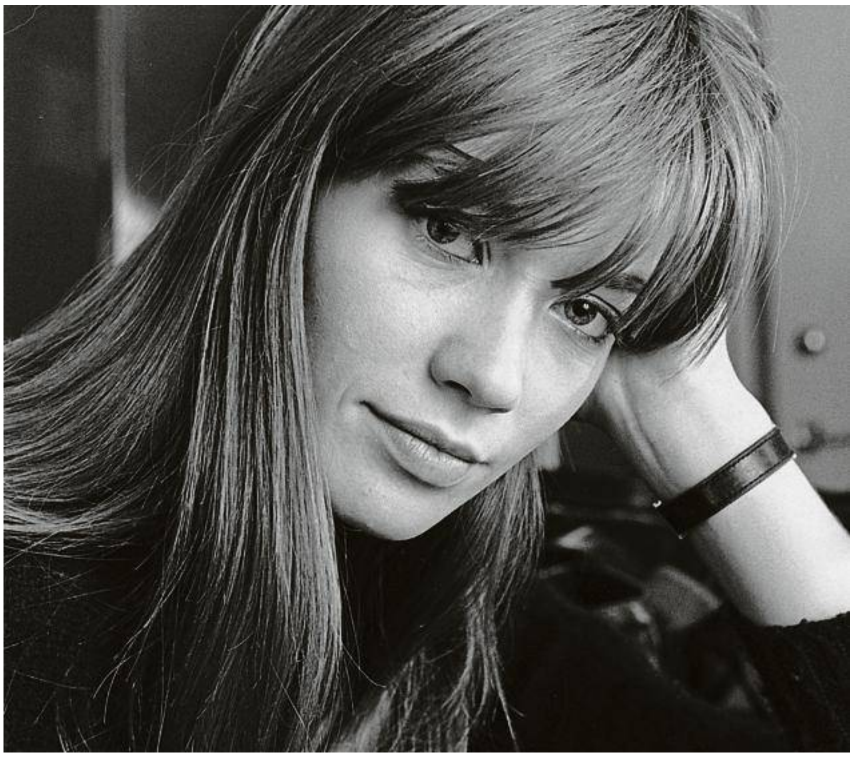
La culture ne doit pas être le privilège de quelques-uns, ceux-là qui autrefois regardaient de haut les audioguides. La distinction de Bourdieu n'est pas morte, lui qui rappelait que « *le musée est important pour ceux qui y vont, dans la mesure où il leur permet de se distinguer de ceux qui n'y vont pas* ». C'est cette distinction que rejettent tous les aspects de la culture numérique. C'est pourquoi, acteurs publics comme privés, nous devons, sur l'ensemble du territoire, veiller à son développement. C'est pourquoi, à un moment où nos démocraties sont fragilisées, nous devons veiller à rendre accessible au plus grand nombre le travail des artistes et des créateurs. C'est pourquoi, à un moment où l'intelligence artificielle risque de bouleverser les pratiques culturelles, nous devons imaginer des lieux et des espaces qui permettront la rencontre du geste artistique avec ces nouvelles intelligences.

Bruno Monnier est président-fondateur de Culturespaces.

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

art&culture

Françoise Hardy, la mort d'une rose



L'interprète de « Mon amie la rose », « Comment te dire adieu » et « Message personnel » est morte mardi à l'âge de 80 ans. *Photo J. Barry Peake/REX/Sipa*

Christian Eudeline

Après des années à lutter contre le cancer, Françoise Hardy s'est éteinte mardi à l'âge de 80 ans. L'icône yé-yé et de la pop culture a marqué de son style singulier cinquante ans de musique française.

La chanteuse n'aimait pas son premier album, elle le trouvait désuet. « Tous les garçons et les filles », une ballade plaintive qu'elle avait entièrement composée, connaîtra pourtant un succès mondial, et restera comme un tatouage indélébile, celle de la jeune femme éternellement romantique. De ses prestigieuses collaborations (Serge Gainsbourg, Patrick Modiano, Michel Berger…) à ses envies de rock (les disques enregistrés en Angleterre avec la participation de Jimmy Page ou Jeff Beck), de la bossa (la chanson « La Mésange » adaptée d'Antônio Carlos Jobim, l'album « La Question » en 1971) au funk (le disque « Musique saoule » avec Michel Jonasz), sans oublier « Mon amie la rose » qui fera le tour du monde via une relecture arabisante de Natacha Atlas, Françoise Hardy avait touché à presque tous les styles. Un éclectisme musical respectant la tradition poétique française mais louchant souvent vers la richesse des arrangements pop.

On gardera longtemps en mémoire des joyaux comme « Le Temps de l'amour », « Comment te dire adieu » ou la ballade parlée-chantée « Message personnel ». Mais aussi des titres comme « VIP », « Tant de belles choses » ou les plus récents « Noir sur blanc » et « Puisque vous partez en voyage », interprété avec Jacques Dutronc.

Idole internationale

Lorsqu'un jour de novembre 1962, le jeune photographe Jean-Marie Périer vient chercher la jeune chanteuse Françoise Hardy à son domicile du 24, rue d'Aumale, c'est le coup de foudre immédiat. Il est le premier à saisir l'expression ultra-romantique de ses yeux et sa chance… Ils resteront ensemble presque quatre ans, jusqu'au moment où Françoise lui déclare : « *j'ai rencontré quelqu'un* »… Jacques Dutronc sera le second homme important de sa vie, le père de son enfant Thomas. Mariés jusqu'au dernier moment, mais vivant chacun de leur côté comme elle l'écrit dans son autobiographie « Le Désespoir des singes… et autres bagatelles » (2008).

Malgré les robes Paco Rabanne en métal révolutionnaires pour l'époque et les tenues Courrèges – la minijupe, qu'elle portait avec une déconcertante élégance –, Françoise Hardy se souciait peu de son apparence. Mais elle avait une grâce naturelle et une forme longiligne qui correspondait à l'époque. Elle sera l'une des icônes absolues des sixties française.

Immortalisée plusieurs fois en couverture du magazine « Salut les copains », son charme séduit même Bob Dylan. Le 24 mai 1966, ce dernier refuse le rappel à l'Olympia tant que l'égérie présente dans la salle ne vient pas le saluer en coulisse… Est-ce parce que, dans les années 1960, Françoise Hardy chantait aussi en anglais, italien, allemand que son rayonnement à l'étranger fut aussi important ? Iggy Pop rencontre Françoise Hardy en 1979, mais ne chante avec elle que bien des années plus tard « I'll Be Seeing You », une reprise de Billie Holiday. Malcolm McLaren (ex-manager des Sex Pistols) enregistre à ses côtés en 1994 « Revenge Of The Flowers ». Quelques mois plus tard, c'est le groupe pop Blur, emmené par Damon Albarn. Leur duo « To The End » est un bijou pop tout en délicatesse. Air, le plus international de nos groupes français, demande également à Françoise de participer au titre « Jeanne » en 1998, presqu'au même moment que le jeune Perry Blake.

Côté français, Etienne Daho était peut-être son plus grand fan. Il a chanté un duo avec son idole « Et si je m'en vais avant toi » (1985), et lui a consacré en 1986 le livre, cosigné avec Jérôme Soligny, « Françoise Hardy, superstar et ermite ». C'est d'ailleurs par son entremise que Françoise Hardy retourne en studio pour le magnifique album « Le Danger » paru en avril 1996, mettant un terme à huit années de silence discographique. En 2006, elle sort « Parenthèses », un album de duos avec Alain Bashung, Alain Delon, Jacques Dutronc, Alain Souchon, Arthur H, Maurane ou encore Julio Iglesias.

Les affres de la maladie

Les premiers concerts de Françoise Hardy prennent place à l'Olympia, du 7 novembre au 12 décembre 1963, un an seulement après ses débuts. Ses dernières scènes se feront à Londres, à partir du 22 avril 1968, au Savoy, suivies d'une mini-tournée en Afrique. Depuis, elle n'était plus jamais remontée sur les planches, à l'exception d'une apparition le 4 octobre 1997, aux côtés de Julien Clerc qui se produit alors au Palais des sports de Paris.

C'est au début des années 2000 que les premiers symptômes du lymphome du MALT se déclarent, ce qui met en suspens sa carrière. Dans l'un de ses essais autobiographiques, « Avis non autorisés » (2015), elle évoque cette maladie qui la ronge, et aussi la vieillesse – elle venait d'avoir 70 ans. Ce premier cancer sera guéri en 2016. Il fera l'objet de nouveaux écrits aux mots aussi crus qu'impudiques, dans le livre « Un Cadeau du ciel ». En 2019, c'est un nouveau cancer du larynx qui la prend par surprise. Elle l'annonce sur RTL, et déclare sur ces mêmes ondes deux ans plus tard : « *Je suis dans un état de souffrance vraiment cauchemardesque la plupart du temps.* »

La souffrance est terminée. Restent ses photos à contempler, son image d'une beauté stupéfiante, à chaque âge de sa vie. Et ses chansons à écouter, magiques, comme tombées du ciel qu'elle vient de rejoindre en ce triste jour. ■

leadership&management





MATIÈRES **À PENSER**

Et si vous arrêtiez le coup de com ?

En France, la communication moderne n'est apparue que dans les années 1980. Entre-temps, la révolution numérique est survenue. Les communicants sont happés par la frénésie du « coup de com ».

Qui trop embrasse mal communique
Elon Musk s'est pris les pieds dans le tapis communicant depuis son rachat de Twitter en 2002. En cause ? Sa communication débraillée et ses multiples annonces à l'emporte-pièce.
Cependant, moins vous acceptez de parler, plus vous vous exposez aux risques d'interprétations.

La marque employeur change de logiciel
Le secteur des nouvelles technologies de l'information a accru la concurrence entre les entreprises pour attirer les talents et des profils plus rares. Dans ce contexte, la marque employeur s'est imposée comme un levier essentiel de communication.
Chaque année, Glasdoor édite un classement français des meilleures entreprises sur la base des avis déposés par les salariés. A coup de démarches de labellisation.

Réenchanter l'entreprise
Le journal interne informait déjà les employés pour renforcer leur sentiment d'appartenance. Le tout-numérique a pris le relais.
Pour réenchanter l'entreprise, il faut déjà replacer l'humain au premier plan. Un collaborateur dispose dorénavant de multiples sources pour connaître son environnement. Sans oublier l'indémodable « radio moquette » ou le « canal café » !

Tout va trop vite
Lorsque les réseaux sociaux se font les primo-émetteurs, c'est avec les fake news que la situation se corse.
Tout peut devenir éruptif en très peu de temps. Outre les affirmations biaisées, le coefficient coagulateur des algorithmes est terrible.

Et maintenant, l'IA
Ecrit, voix, image… L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus dévoyée.
Grâce aux progrès ébouriffants de l'IA générative, le coup d'accélérateur donné à la désinformation est alarmant.

Seule la mise en place d'une veille réputationnelle solide permet de repérer les signaux faibles avant qu'ils ne dégénèrent en fake news mortifères.

Infobésité : le pied sur le frein
L'ubiquité éditoriale est contre-productive. Il conviendrait de se focaliser sur l'utile et le fiable, garants de valeur ajoutée. Cette écologie éditoriale privilégierait enfin la qualité sur la quantité. Bannissons les pratiques délétères ! — ***Régine Turmeau***

« Entreprises : et si vous arrêtiez le coup de com », d'Olivier Cimelière. Editions Eyrolles, 256 pages, 19,90 euros.



Lire la version longue sur
lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



LA TENDANCE

+2,5
POINTS

C'est la progression du poids moyen des critères environnementaux dans la politique de rémunération à long terme des CEO en 2022 par rapport à 2021, selon Ethics & Boards.

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE // Cette fonction de très haut niveau et transitoire se pose en accélérateur de carrière. Mais vers quoi ?

« Chief of staff » : un tremplin vers quelle carrière ?

L'ANALYSE
de **Muriel Jasor**



Le changement de poste est imminent pour la directrice de cabinet du numéro un de ContentSquare. *« L'étape d'après va dépendre des besoins du CEO, du comité de direction et de l'organisation qui a beaucoup évolué en passant de 200 à 2.000 personnes »*, explique Victoire de Villepin, « chief of staff » (CoS) de Jonathan Cherki.

Celle qui est aussi directrice de la communication de ContentSquare depuis novembre dernier, devrait bientôt être fixée : *« Les opportunités d'occuper un poste opérationnel doté d'une dimension stratégique et de transformation sont nombreuses. Nous y réfléchissons beaucoup avec le CEO »*, poursuit-elle en soulignant avoir, en six ans, eu le sentiment d'être chief of staff de dix entreprises différentes tant ContentSquare s'adonne à *« un exercice de transformation permanent »*. D'évidence, cette fonction se pose en accélérateur de carrière. Mais vers quoi ? Vers un poste de direction dans 49 % des cas, avance une récente étude diligentée par le cabinet Roland Berger et l'institut Choiseul.

A noter : l'enquête relève que deux tiers des CoS jugent majeur le rôle joué par le dirigeant pour l'obtention de leur nouveau poste au sein de l'organisation.

Une fonction aux contours dessinés par le PDG

Le saviez-vous ? Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour, a été, Chief of Staff auprès de Bertrand Meheut chez Canal+, avant d'y prendre le poste opérationnel de directeur des sports. De quoi poser la fonction en parcours accéléré de compétences pour devenir dirigeant.

Depuis juillet 2022, la chief of staff du numéro un de Carrefour est Florence Gomez. *« J'agis, un peu comme une tour de contrôle, avec un point de vue à 360° sur l'entreprise. Ce, à un niveau très stratégique, auprès du PDG, pour toutes ses interventions, tous les dossiers stratégiques qu'il va suivre et toute l'organisation de la communication »*, explique Florence Gomez qui relève combien les contours de sa fonction dépendent du PDG et fluctuent selon les priorités et les urgences du moment. *« Le chief of staff est la bonne cheville ouvrière qui comprend ce qu'attendent les patrons et est capable de remonter les messages des opérationnels »*, remarque Arthur Dénouveaux, Chief of Staff Assurances France et Chief Transformation Officer chez Covea.

Mais occuper un poste stratégique, dénué de fonctions managériales et de responsabilités, n'aide pas toujours à asseoir une légitimité. *« C'est une question de posture et il faut trouver la bonne, représenter son chef, avec humilité mais avec fermeté, au sein de tous les services sans jamais se prendre pour lui*

Conforter une légitimité

Voilà pourquoi il importe de faire preuve d'agilité intellectuelle, de développer un réseau tant interne qu'externe et de se créer une mission spécifique. Une mission de transformation comme pour Arthur Dénouveaux ou encore un projet spécifique bien circonscrit comme pour Florence Gomez. *« Depuis l'an dernier, j'ai pris en charge le projet opérationnel d'application mobile de Carrefour France. Très transverse, il me permet de coordonner des équipes, de prioriser différents enjeux et d'affiner mon niveau de connaissance de l'entreprise »*, explique la chief of staff dont le passage vers un poste opérationnel devrait a priori intervenir l'an prochain. Au fil du temps, Florence Gomez a jugé crucial de conforter sa légitimité. *« C'est clé, surtout quand on est dans un secteur comme la distribution, où les enjeux métiers sont très forts »*, explique celle pour qui le vrai défi est de prouver une forme d'engagement et d'intérêt à l'entreprise, de contribuer à son développement, de porter des projets et de prendre des initiatives et des risques.

Il n'empêche. *« Proche du dirigeant, le chief of staff est vu comme le "supergénéraliste" chargé de tout, mais responsable de rien »*, pointe Anne Corteggiano, directrice des affaires extérieures et de l'engagement chez Roland Berger.

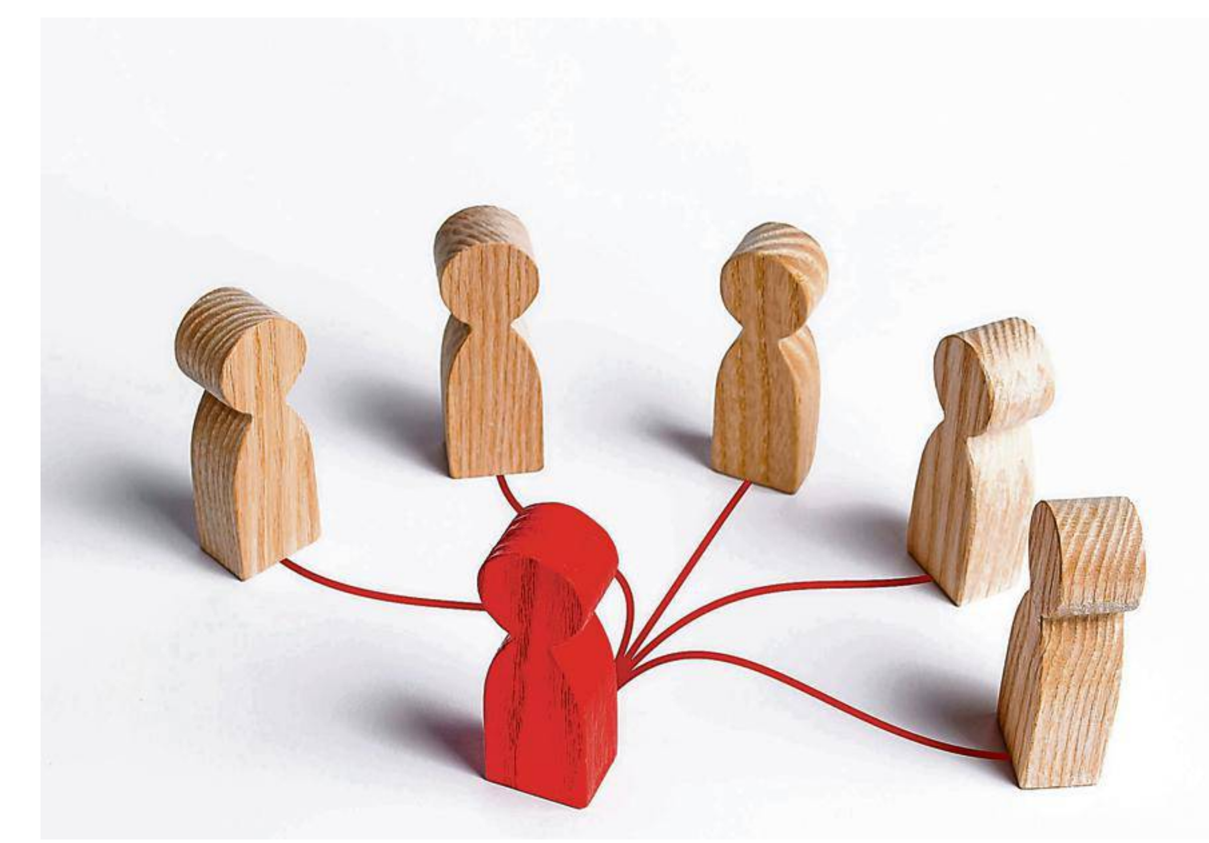
Un club de pairs mis sur pied par Roland Berger et l'institut Choiseul vient à leur rescousse. Dans cet écosystème, les chiefs of staff se penchent sur leurs interrogations communes et rencontrent d'anciens CoS aux carrières accélérées.

« Le groupe investit beaucoup, en temps, sur le chief of staff qui, lui ou elle, connaît son fonctionnement de manière tellement intime et qui a tant optimisé cette connaissance qu'il serait sans intérêt d'entrer dans une structure où il ou elle ne connaît personne. Il y a une logique à ce que ce soit donnant-donnant », relève Arthur Dénouveaux.

Selon l'étude Roland Berger/institut Choiseul, la transition vers un autre poste demeure, pour 69 % des chiefs of staff, un défi notable. Une minorité évoque une épreuve ardue susceptible de mener à une crise professionnelle (5 %) ou une transition déstabilisante (14 %) quand pour 81 %, la transition s'avère fluide et aisée (31 %) ou stimulante, avec des défis modérés (50 %).

« Ce n'est pas parce qu'on est à côté du soleil qu'on est le soleil, rappelle Arthur Dénouveaux. *L'étape d'après nous éloigne forcément de la lumière. »*

Pour mieux y revenir ?



Le chief of staff assure l'interface avec tout le monde. Il est vu comme le supergénéraliste, chargé de tout, mais responsable de rien. *Photo Shutterstock*



Lire la version longue sur
lesechos.fr/idees-debats/leadership-management

Nouvelles menaces sur la mixité en entreprise ?

LA **CHRONIQUE**
de **Marie-Christine Maheas**
et des Ateliers entreprise et mixité

Les membres des Ateliers entreprise et mixité – think tank de l'Essec Business School qui succède à l'Observatoire de la mixité – font le constat d'une montée en puissance d'objections et d'hostilité à l'égard des programmes de mixité.

Les membres du think tank ont ainsi jugé nécessaire d'offrir un outil pratique à celles et ceux qui souhaitent sortir d'une incompréhension, apaiser les débats et ouvrir la voie à une convergence de vues. Autant d'objectifs qui se doublent de l'intérêt d'approfondir toutes les facettes de la problématique de la mixité.

Définies et élaborées à partir des expériences personnelles et professionnelles de chacun, neuf objections se voient ainsi opposées des réponses basées sur des études et travaux universitaires ou économiques récents.

Considérons l'une de ces objections, celle selon laquelle la mixité est un sujet du passé : « La mixité, c'est désormais réglé. » Or de récentes données démontrent que les femmes sont encore nombreuses à déclarer qu'elles subissent des actes et des comportements sexistes. Pour huit sur dix, les attitudes et décisions sexistes sont régulières au travail.

Les clichés ont la vie dure

La résistance masculine est puissante : 37 % des hommes considèrent que le féminisme menace leur place ! Quant aux clichés, ils ont la vie dure : plus de la moitié de la population trouve encore normal ou positif qu'une femme cuisine, tous les jours, pour toute la famille.

Une autre objection passe par la remise en question des quotas et des politiques de discrimination positive jugées « antiméritocratiques ». Or un grand nombre d'études scientifiques attestent de leur efficacité dans les organisations. Les pays qui les ont mises en place ont ainsi doublé, en dix ans, la proportion de femmes dans les instances dirigeantes.

Ni du wokisme ni du féminisme

Or, si on « laisse faire la méritocratie », les biais de genre systématiquement présents dans les évaluations de performance pénalisent les femmes. L'application de quotas permet justement de les compenser. Est-il nécessaire de rappeler que la mise en place de quotas, mot connoté négativement, ne se fait jamais au détriment des compétences ?

Autre objection : « On en fait beaucoup trop ; il faut arrêter le wokisme. » Pourtant chercher un équilibre à la tête des organisations n'est ni du wokisme ni du féminisme, mais du leadership en quête de performance et d'éthique.

Etudes scientifiques, articles rigoureux, forte expérience de terrain… Ces éléments constituent une ressource indispensable à la lutte contre la « gender fatigue » et s'inscrivent dans une posture constructive.

Marie-Christine Maheas est directrice du centre Mazars pour la diversité et l'inclusion.



Lire la version longue sur
lesechos.fr/idees-debats/leadership-management

enquête



Impact des écrans sur les enfants : le point de bascule

Plus un enfant est jeune, plus l'exposer à un écran s'avère négatif pour son développement cognitif. *Photo iStock*

SANTÉ // Un peu partout sur la planète, l'alerte est donnée sur la nocivité des smartphones et des jeux vidéo. Un enjeu de santé publique de plus en plus urgent.

Gabriel Grésillon

On ne s'habitue pas toujours à la banalité. Dans son cabinet parisien, la « cyberaddictologue » et coauteure du livre « Sous écran total » Karine de Leusse a beau entendre des histoires qui se ressemblent, elle reste saisie d'effroi et s'avoue régulièrement « *épuisée* » par les témoignages qu'elle recueille. Prenez cette seule matinée du samedi 6 avril. D'abord, une maman vient consulter avec son fils en classe de cinquième : d'un naturel plutôt doux, il est happé par son téléphone et sa console de jeux, ne dort plus correctement, mange à peine, voit sa courbe de poids flancher et devient violent. Sa mère redoute que les voisins n'appellent la police. Juste après, c'est un adolescent de 17 ans qui avoue être tombé dans l'addiction à la pornographie et se bat, lucide, pour tenter de s'en défaire. Ajoutons le cas de ce garçon de 15 ans qui insulte sa mère, la menace de fugue et de suicide autour d'une bataille pour les écrans. Et celui d'une jeune fille qui, malgré l'imminence du baccalauréat, s'enferme dans le noir et passe ses journées sur les réseaux sociaux.

Des bras de fer autour des téléphones ou des jeux vidéo qui tournent à la violence et nécessitent l'intervention de la police ; de jeunes étudiants qui profitent de leur liberté nouvelle pour se droguer de jeu et finissent par se déscolariser ; des garçons de 14 ans qui, en furie face à l'interruption du signal wifi à la maison, fuguent jusqu'au fast-food du quartier pour pouvoir continuer à jouer en réseau jusqu'à minuit : le quotidien de Karine de Leusse permet de prendre la mesure du défi qu'affrontent nos sociétés avec la généralisation de l'usage des écrans, en particulier auprès des plus jeunes.

« Les consoles consolent »

Face aux difficultés de la vie ou à la banalité du quotidien, la virtualité est puissamment addictive : « *les consoles consolent et les écrans font écran* », résume-t-elle. La bonne nouvelle : elle se sent beaucoup moins seule qu'il y a dix ans. Un peu partout, le vent tourne. En Suède, l'objectif de tout miser sur l'éducation par le numérique est en train d'être enterré. Au Royaume-Uni, on envisage d'interdire la vente de smartphones avant 16 ans. Aux Etats-Unis, les procès se multiplient contre les géants des réseaux sociaux. En Europe, les procédures à leur encontre se multiplient. En Irlande, en Espagne, des parents se mobilisent pour reculer l'âge d'accès au premier smartphone.

En France ? Emmanuel Macron s'est prononcé, mercredi, pour l'interdiction du téléphone « avant 11 ans » et des réseaux « avant 15 ans ». En attendant, la petite commune de Seine-Port, en Seine-et-Marne, a voté, cet hiver, l'interdiction du smartphone dans la rue. Le maire, Vincent Paul-Petit, s'avouait alors lucide sur la fragilité juridique d'une telle mesure. Certains commerçants interrogés dans la ville se moquaient de ce « *coup de communication* » qui n'aurait « *aucun impact* » sur leur quotidien. « *On a encore le droit d'utiliser nos portables comme on veut !* »

Une « certitude absolue »

Mais Vincent Paul-Petit persiste : « *il est urgent que les pouvoirs publics envoient un signal fort* » face à cette « *rupture de civilisation* », estime-t-il. Effrayé par le spectacle d'adolescents qui, à la sortie des cours, ont les yeux rivés sur un quadrilatère lumineux au lieu de se parler, alerté par des témoignages de violence domestique induite par les téléphones, il estime qu'abandonner les parents face à la puissance des géants du net, « *cela revient à leur demander d'arrêter un tsunami tout seuls* ». Repli sur soi, pornographie, addiction, violence, réduction du débat démocratique au simplisme binaire des réseaux sociaux : « *il faut vraiment qu'une digue soit posée par la parole publique* », plaide-t-il.

Il suffit d'interroger Michel Desmurget pour prendre la mesure de la menace. Ce docteur en neurosciences et directeur de recherche à l'Inserm a publié « La Fabrique du crétin digital ». Il fulmine face aux « *marchands de doute qui essaient encore de nous faire croire que la nocivité des écrans sur le cerveau des enfants est une thèse parmi d'autres* ». Une thèse ? « *C'est une certitude absolue, étayée par des centaines d'études, aussi avérée que le lien entre cigarette et cancer du poumon !* »

> « Quand un parent consacre 6 à 7 heures à son téléphone portable par jour, cela nuit à la qualité du lien avec un petit et gangrène l'attachement qui, en début de vie, est à construire. »
>
> **SABINE DUFLO**
> Psychologue, auteure du livre « Ils ne décrochent pas des écrans »

Il pourrait en parler des heures, chiffres à l'appui. Le divertissement par les écrans, d'abord, nuit à la quantité comme la qualité du sommeil. L'explosion des cas de dépression chez les adolescents serait en partie liée à ce phénomène. La capacité d'apprentissage, également, est fonction du sommeil. Les écrans, ajoute Michel Desmurget, « *sont devenus le meilleur moyen pour évaluer le degré de sédentarité d'une personne* », laquelle est délétère pour la santé. En retirant du temps d'interaction humaine dans la famille, ils nuisent aussi au développement du langage. Or, Hegel avait prévenu : nous pensons « *dans les mots* ». C'est donc toute la construction de la pensée qui en pâtit.

« Mario Kart » sur le banc des accusés

Rien de tel que d'écouter Michel Desmurget pour en prendre conscience : la liste des études inquiétantes, immense, ne cesse de s'allonger. Menées sur le temps long, avec des cohortes massives et en prenant soin d'isoler les facteurs socio-économiques, elles démontrent que l'exposition des enfants aux écrans a un impact négatif quantifiable sur leur maîtrise du langage, des mathématiques et des aptitudes logiques ainsi que sur leur capacité de concentration. Un exemple parmi d'autres : des écoliers ayant joué à un jeu aussi inoffensif que « Mario Kart » après avoir appris leur leçon en fin d'après-midi ont eu un sommeil de moins bonne qualité et avaient retenu nettement moins d'informations le lendemain.

Sabine Duflo abonde. Auteure du livre « Ils ne décrochent pas des écrans », cette psychologue s'inquiète des « *impacts considérables* » des écrans sur le développement des enfants et des adolescents. Elle pointe notamment « *la surstimulation de l'attention réflexe au détriment de l'attention volontaire* ». Les écrans, via des stimuli variés, attirent irrésistiblement l'œil. Or, précise Sabine Duflo, un être humain doit aussi apprendre à développer une attention tout autre : volontaire et focalisée, elle implique de savoir s'arrêter sur « *une perception relativement neutre, comme la personne qui vous parle ou le livre que vous avez sous les yeux, pour en comprendre le sens* ». Des mécanismes cérébraux « *plus évolués et qui sont à la base d'un développement intellectuel supérieur* » vont donc être entravés, l'attention réflexe gagnant la bataille.

> « L'exposition aux écrans est un enjeu de santé publique comparable à l'alcool ou au tabac. »
>
> **RÉGINE HATCHONDO**
> Présidente du Centre national du livre

D'autant que les outils numériques interfèrent avec nos activités quotidiennes, rappelle Sabine Duflo. « *Quand un parent consacre 6 à 7 heures à son téléphone portable par jour, cela nuit à la qualité du lien avec un petit et gangrène l'attachement qui, en début de vie, est à construire.* » Plus stressés, les bébés iront moins à la découverte du monde. Or, rappelle-t-elle, « *la curiosité est à la base de l'intelligence* ».

Bataille de civilisations ?

Pour Michel Desmurget, il est temps de regarder en face la sombre réalité : « *entre 1987 et 2021, le niveau en mathématiques de nos écoliers s'est effondré, les têtes de classe d'aujourd'hui correspondant au niveau moyen d'il y a 35 ans* ». Il invoque la célèbre étude Pisa, qui classe les systèmes éducatifs mondiaux. « *Dire que les pays occidentaux ont pris du retard par rapport à l'Asie, c'est un euphémisme !* » A l'écouter, un véritable décrochage civilisationnel menace. D'ailleurs, la Chine a très fortement limité le temps d'écran de sa jeunesse – tout en l'exposant à une version de TikTok qui n'a rien à voir avec celle visible en Occident.

La solution ? « Faites-les lire ! », selon le titre de son dernier ouvrage. Un livre qui démontre que la pratique de la lecture, en exposant à une richesse syntaxique et lexicale sans commune mesure avec l'oralité, est « *l'activité qui a les impacts les plus profonds pour le développement des fonctions cognitives et même pour l'intelligence émotionnelle* ». Or, il y a urgence, pointe Régine Hatchondo. Au fil des études menées par le Centre national du livre, sa présidente constate une explosion du temps passé devant les écrans et, concomitamment, « *une érosion du nombre de jeunes lecteurs qui s'accélère ces dernières années chez les 16-19 ans* ». Un jeune sur trois avoue ne pas lire du tout, mais « *ce chiffre déclaratif se situe probablement en dessous de la réalité* ». D'autant qu'ils sont nombreux, désormais, à lire en faisant autre chose – essentiellement répondre à des messages. Dans des journées qui ne font pas plus de 24 heures, la lecture paye donc un lourd tribut aux écrans.

« Caresser une vitre »

« *Toute lecture choisie, aussi légère soit-elle, est pourtant préférable à l'emprisonnement d'un cerveau dans l'algorithme des Gafa* », prévient Régine Hatchondo. Face à cette « *révolution anthropologique* » qui pousse les humains à « *caresser une vitre* » toute leur vie selon la formule de l'écrivain Alain Damasio, elle estime que la lecture sous toutes ses formes est une « *priorité absolue* » et qu'il faut sensibiliser au fait que l'exposition aux écrans est « *un enjeu de santé publique comparable à l'alcool ou au tabac* ». Une comparaison reprise à leur compte par la plupart des personnes interrogées.

La pédiatre Leïla Guinoun, auteure du livre « Prévenir les inégalités et la violence chez l'enfant », alerte sur les enjeux sociaux de cette déferlante : « *c'est dans les milieux défavorisés que le temps d'écran est le plus important* ». Alors que la conscience du danger est à la hausse chez les populations plus éduquées, le risque d'un accroissement des disparités est réel. Après avoir constaté, « *depuis dix ans, une augmentation des troubles du langage* », et mesuré à quel point l'exposition aux écrans était souvent liée à ces difficultés, elle exhorte ses consœurs et confrères à mettre en place une « *ordonnance culturelle* » et à prescrire « *des activités de lecture, d'écoute de musique, de jeu et de spectacle vivant pour nourrir le système cognitif de l'enfant* ».

Mais les pédiatres ne suffiront pas. Pour Sabine Duflo, le rôle de la puissance publique sera déterminant : « *les parents les moins favorisés économiquement attendent des mesures fermes au niveau législatif car ils sont souvent conscients du problème mais n'ont pas les moyens d'envoyer leurs enfants dans une école où les autres parents partagent cette inquiétude, ce qui fait que la pression sociale est trop forte* ». En plus de faire peser un risque réel sur le développement des capacités cognitives de la jeunesse, l'inaction des pouvoirs publics en la matière pourrait contribuer à fragiliser un peu plus la cohésion de nos sociétés. Les jeunes et les écrans ? Un sujet probablement trop important pour continuer à être renvoyé à la seule responsabilité individuelle. ■

LES ECHOS

«L'hippodrome de Chantilly»



L'ÉDITORIAL DES « ÉCHOS »

Voitures chinoises : no pasaran

« Mieux vaut tard que jamais » ou « trop peu, trop tard » ? Au lendemain de la décision européenne visant à taxer plus ou moins lourdement les importations de voitures électriques fabriquées en Chine, les experts restent divisés.

Pour les premiers, la naïve Europe se décide à taper du poing sur la table et à se dresser face à des Chinois ayant bénéficié d'aides publiques. Le niveau des surtaxes à l'importation étant différencié en fonction des constructeurs, Bruxelles donne même le sentiment que sa réponse est à la fois justifiée et proportionnée. Au-delà de son aspect dissuasif, plus important qu'attendu, elle va permettre de bloquer les routes aux champions du dumping. « *No pasaran* », dit enfin Bruxelles.

Pour les seconds, les Vingt-Sept, s'ils confirment ces décisions, mettent le doigt dans un engrenage dangereux. Le libre-échange qui a fait la fortune de l'Europe se trouve menacé car Pékin va prendre des mesures de rétorsion. Surtout, en n'allant pas aussi loin que les Etats-Unis qui taxent les importations automobiles chinoises à 100 %, l'Europe ne dresse qu'une ligne Maginot qui sera en partie contournée tant les industriels chinois sont compétitifs. D'autant plus que ce tour de vis douanier ne concerne pas les modèles hybrides bien plus populaires que la Chine pourra continuer d'exporter en cassant les prix.



Par **David Barroux**

Il n'est pas trop tard pour dire qu'une autre route aurait pu être empruntée.

S'il est trop tôt pour dire si ces décisions changeront la donne, il n'est pas trop tard pour dire qu'une autre route aurait pu être empruntée. Plutôt que d'accélérer le virage vers l'électrification de l'automobile, alors que nos industriels n'étaient pas prêts, nous aurions dû collectivement anticiper pour mieux les préparer. Face à des Chinois et des Américains qui n'hésitent pas à aider leurs industriels, nous aurions pu soutenir nos constructeurs en créant des zones franches favorisant la production de voitures à batterie. Nous aurions pu aussi, plus tôt, flécher des aides plus massives en faveur de véhicules assemblés en Europe. Nous aurions dû être dans l'action plutôt que dans la réaction. Aujourd'hui, nous devons protéger nos champions affaiblis qui ne sont pas prêts à lutter sur la scène mondiale. Nous aurions dû les armer pour qu'ils puissent proposer les véhicules au meilleur rapport qualité-prix. Car si, en définitive, les décisions de Bruxelles ne conduisent qu'à une hausse des prix pour les consommateurs européens et qu'elles n'améliorent en rien la productivité de nos industriels, nous serons doublement perdants.



Lire nos informations
Pages 6-7

DERNIÈRE HEURE

Hidalgo reporte sa baignade dans la Seine à juillet

PARIS – Anne Hidalgo ne se baignera pas dans la Seine le 23 juin, date initialement prévue, mais entre le second tour des législatives, le 7 juillet, et le début des JO, le 26, a annoncé mercredi la maire de Paris. La Ville de Paris souhaite l'organiser un dimanche, afin d'en faire un événement populaire. La date du 23 juin ne tenait déjà plus la corde à cause *« des fortes pluies du mois de mai et du débit très fort du fleuve »*. La maire a promis de faire avant les JO ce *« plongeon historique »* dans le fleuve.

Var : premier gros incendie fixé

ENVIRONNEMENT – Le feu qui a brûlé 600 ha de forêt depuis mardi dans le Var a été « fixé » (contenu) mercredi vers 17 heures, a indiqué la préfecture du département, les causes du plus gros incendie de l'année en France demeurant inconnues. Mercredi, alors que le vent violent qui avait nourri la progression des flammes la veille s'était calmé, les pompiers se sont concentrés sur les lisières de l'incendie grâce à un dispositif important composé de 760 hommes, 190 engins et de trois avions bombardiers d'eau et d'un hélicoptère.

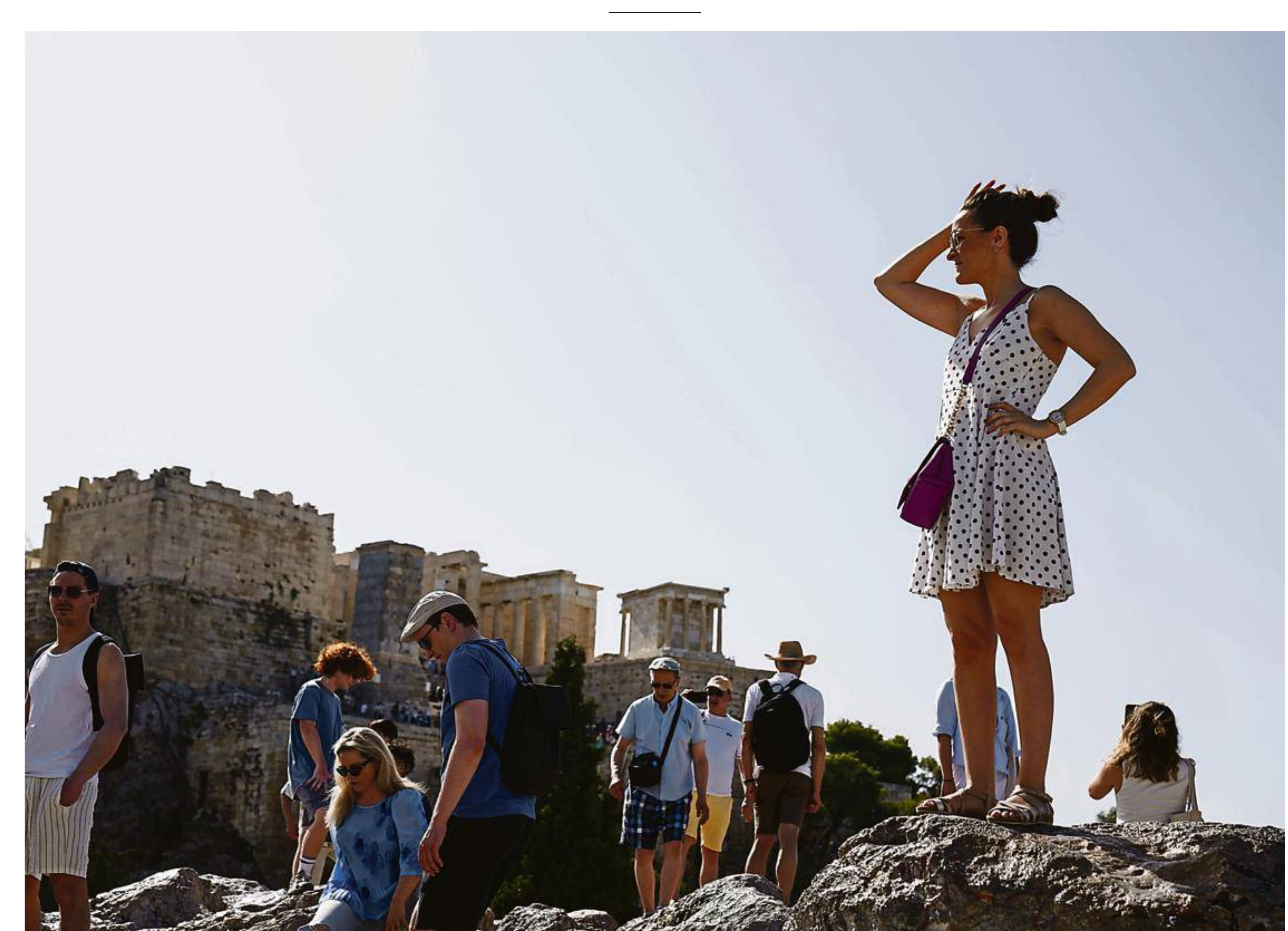
Accord de sécurité américano-ukrainien

BILATÉRAL – Le président américain, Joe Biden, et son homologue ukrainien, Volodymyr Zelensky, signeront un accord de sécurité bilatéral lors du sommet du G7 jeudi en Italie, a annoncé la Maison Blanche. Ce qui indique *« clairement que notre soutien durera longtemps dans le futur »*, a déclaré Jake Sullivan, conseiller à la Sécurité nationale du président américain. Parallèlement, Volodymyr Zelensky est arrivé mercredi en Arabie saoudite, premier producteur de pétrole au monde, pour une visite inopinée.

Des manifestants arrêtés en Arménie

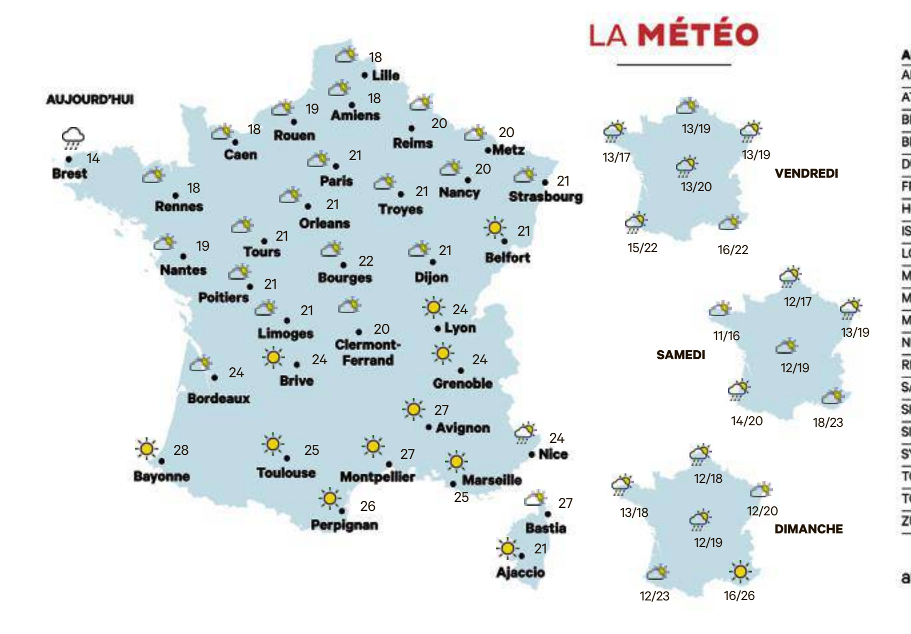
CAUCASE – Une quarantaine de manifestants ont été arrêtés en Arménie lors d'un rassemblement devant le Parlement pour exiger la démission du Premier ministre Nikol Pachinian, contesté à cause de la cession de villages à l'Azerbaïdjan. S'adressant aux députés, le Premier ministre a assuré qu'Erevan était prêt à signer un accord de paix avec Bakou *« d'ici à un mois »*. Il défend la récente cession de quatre villages frontaliers à l'Azerbaïdjan comme une concession nécessaire pour éviter un nouveau conflit avec Bakou.

LA PHOTO DU JOUR



L'ACROPOLE FERMÉ À ATHÈNES L'Acropole d'Athènes, monument emblématique antique et site le plus visité de Grèce, a fermé au public mercredi en milieu de journée pour cinq heures en raison de la canicule qui sévit dans le pays. Le site, classé au patrimoine mondial de l'Unesco et pris d'assaut par les touristes, pourrait également voir cette mesure s'appliquer dans les prochains jours. La Grèce, pays méditerranéen coutumier des canicules, connaît un épisode de fortes chaleurs depuis plusieurs jours avec un pic encore attendu ce jeudi. *Photo Petros Giannakouris/AP/Sipa*

LA MÉTÉO



AILLEURS	CE JOUR	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI
AMSTERDAM	10/18	13/17	13/17	13/18	14/19
ATHÈNES	28/36	26/35	22/30	21/31	22/31
BERLIN	10/16	11/22	14/20	13/22	14/26
BRUXELLES	8/18	13/19	12/17	13/18	15/21
DUBAI	31/40	31/37	29/39	30/40	30/40
FRANCFORT	9/20	14/19	15/19	12/21	13/24
HONGKONG	28/31	27/30	27/30	27/31	27/31
ISTANBUL	23/30	24/32	19/24	18/25	19/27
LONDRES	9/16	14/18	10/16	11/17	12/19
MADRID	13/28	16/29	17/29	15/29	16/29
MILAN	14/24	16/23	17/23	16/25	17/27
MOSCOU	19/23	14/23	14/21	15/22	17/23
NEW YORK	17/28	20/29	18/25	16/23	17/27
RIO DE JANEIRO	14/29	16/31	18/31	17/31	17/31
SAN FRANCISCO	10/19	10/22	11/22	10/21	11/24
SHANGHAI	22/31	23/30	23/32	23/32	22/30
SINGAPOUR	26/31	26/32	26/30	26/30	25/30
SYDNEY	11/16	8/14	8/15	11/13	7/14
TOKYO	21/27	21/32	22/29	21/28	23/29
TORONTO	16/25	16/22	12/20	12/21	17/29
ZURICH	10/20	9/19	12/17	12/20	12/25



La demande mondiale de pétrole va rester solide jusqu'en 2030

ÉNERGIE

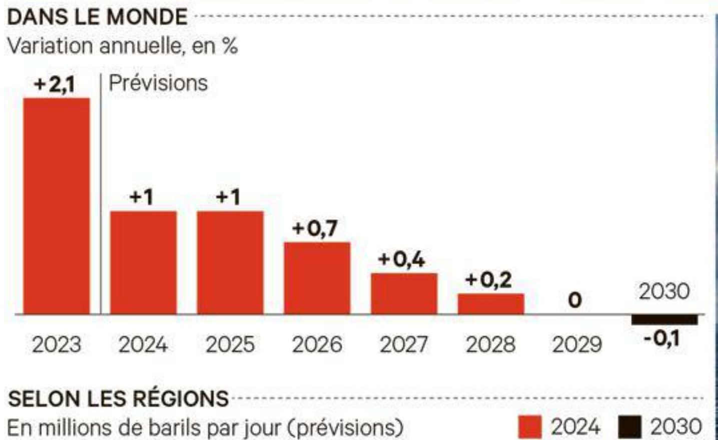
Nicolas Rauline

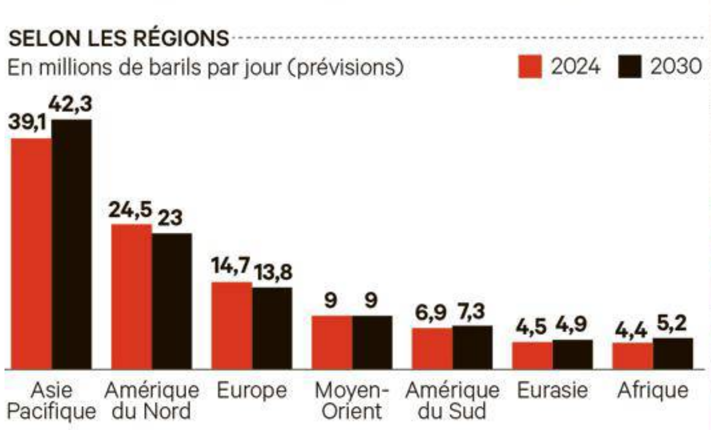
Le pic pétrolier n'est pas encore pour demain. Selon les dernières prévisions de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la demande mondiale ne reculera pas avant 2030 et l'on parle désormais davantage d'un « plateau ». Ce qui interroge sur les précédentes prévisions, qui parlaient d'un pic de la demande pour toutes les énergies fossiles avant la fin de la décennie.

La demande de pétrole devrait continuer à augmenter d'ici à 2030, mais à un rythme moins soutenu. Alors qu'elle a augmenté de 2 % en 2023, elle devrait passer sous les 0,5 % en 2027. De 102 millions de barils par jour en 2023, la demande mondiale devrait passer à 106 millions à la fin de la décennie. Ce sont les pays émergents, en Asie en particulier, qui devraient tirer cette croissance. La demande de carburant en Inde est en effet appelée à augmenter, de même que la consommation de kérosène et de produits pétrochimiques en Chine.

Ce sont les pays émergents, en Asie en particulier, qui devraient tirer la demande.

L'évolution de la demande de pétrole à horizon 2030







« LES ÉCHOS » / SOURCE : AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE - PHOTO : VALLEHR/SHUTTERSTOCK

« La hausse des ventes de voitures électriques, l'amélioration de l'efficacité des véhicules et la substitution du pétrole par le gaz et les renouvelables dans la génération d'électricité, va ralentir la demande de pétrole », écrit l'AIE.

Dans les pays occidentaux, la demande de pétrole devrait même chuter à des niveaux historiques, passant de 45,7 millions de barils par jour en 2023 à 42,7 millions de barils quotidiens en 2030. *« En dehors de la pandémie, la dernière fois que la demande était aussi faible remonte à 1991 »*, précise l'AIE. L'agence pointe un déséquilibre à venir entre l'offre et la demande, qui devrait tirer les prix vers le bas et mettre à mal la stratégie de l'Opep. Celle-ci tente tant bien que mal, ces derniers mois, de maintenir le prix du baril au-dessus des 80 dollars.

Les raffineries en danger

Les capacités de production devraient augmenter de 6 millions de barils par jour d'ici à 2030 dans le monde, pour atteindre 113,8 millions de barils quotidiens, près de 8 millions au-dessus de la demande.

La croissance de l'offre devrait venir en grande majorité de pays n'appartenant pas à l'Opep. Les Etats-Unis devraient ainsi apporter à eux seuls 2,1 millions de barils supplémentaires par jour, contre un total de 2,8 millions pour quatre autres pays du continent américain, l'Argentine, le Brésil, le Canada et le Guyana.

Enfin, les capacités de raffinage devraient augmenter à un rythme plus lent, avec une hausse de 3,3 millions de barils supplémentaires entre 2023 et 2030. Ce qui devrait toutefois être suffisant pour répondre à la demande, du fait de la montée en puissance, dans le même temps, de concurrents des produits raffinés, comme le gaz naturel liquéfié (GNL) et les biocarburants.

« Cela fait croître la probabilité de fermetures de raffineries d'ici à la fin de la décennie, ainsi que le ralentissement de la croissance des capacités de raffinage asiatiques après 2027 », prévient le rapport. ■

Danone et Michelin unissent leurs forces dans les biotechnologies

R&D

Dominique Chapuis

Un fabricant de yaourts et un autre de pneus qui s'associent, la démarche est inhabituelle. Le point commun de Danone et Michelin ? La quête de nouvelles technologies en vue de réduire leur empreinte environnementale et d'innover. Les deux industriels ont décidé de s'allier, avec la start-up américaine DMC Biotechnologies et Crédit Agricole Centre France, pour créer une plateforme spécialisée dans la *« fermentation de précision »*. Elle sera implantée à Clermont-Ferrand au sein du centre des matériaux durables du parc Cataroux, un pôle d'innovation lancé par Michelin.

« L'enjeu est de travailler ensemble pour faire passer une technologie de laboratoire à une échelle préindustrielle, indique Pierre Robert, directeur du centre des matériaux durables de Michelin. *Nous nous sommes tournés vers Danone, avec lequel nous avons des valeurs communes, comme la transformation de nos marchés, ou la prise de risques. »*

La fermentation de précision est utilisée depuis une vingtaine d'années dans la pharmacie. Mais c'est une nouveauté dans l'industrie des matériaux ou l'agroalimentaire, où la fermentation pour fabriquer des yaourts ou du fromage est-elle une technologie ancestrale.. Chez Danone, 80 % des ventes dans les produits laitiers sont des produits fermentés.

L'intérêt de cette nouvelle technologie dite de précision ? *« C'est de cibler la production d'ingrédients spécifiques, protéines, vitamines, fibres ou enzymes, avec un procédé moins polluant, car il demande moins d'eau et moins d'énergie*, souligne Philippe Teissier, directeur recherche ferment chez Danone. *Avec ce nouvel outil, nous pourrons produire en grandes quantités. »* Le géant laitier va s'en servir pour innover, coté goûts, ou apports nutritionnels dans ses produits, par exemple pour les sportifs ou les bébés.

Des ingrédients et matériaux biosourcés

De son côté, Michelin s'est engagé à utiliser plus de matériaux durables pour la fabrication de ses pneus. Avec un objectif d'y intégrer de 100 % de matériaux renouvelables ou recyclés en 2050. Il a déjà une nouvelle colle biosourcée, qui réduit sa dépendance à la pétrochimie. *« Cette plateforme va nous aider à faire des ingrédients et des matériaux biosourcés pour trouver des solutions alternatives aux ressources fossiles »*, relève Pierre Robert. Une collaboration en commun avec la start-up DMC, qui a réussi à *« améliorer la productivité des biotechnologies »*. Une innovation de rupture, déjà de nombreuses fois primée, qu'elle va tester grandeur nature.

Le projet a nécessité un investissement de 16 millions d'euros, dont 5 millions financés par la région et la métropole de Clermont Ferrant. Dès 2025, une première ligne de fabrication va démarrer. *« Il y a un important déficit de ce type d'outil dans le monde*, poursuit Philippe Teissier. *Il sera ouvert pour la moitié de ses capacités à d'autres acteurs du marché. »* A terme, 25 ingénieurs techniciens et opérateurs y seront employés. ■

Hydrogène : le pari d'une gigafactory d'électrolyseurs à Belfort

ÉNERGIE Le fabricant français McPhy inaugure ce jeudi à Belfort sa gigafactory d'électrolyseurs, qui doit tripler ses capacités de production. Au moment où certains projets de production d'hydrogène vert ont du plomb dans l'aile, en raison de coûts élevés, le pari peut paraître risqué. Les marchés financiers se montrent d'ailleurs très prudents. Mais la demande des industriels décolle, notamment en Europe et surtout en Allemagne, où McPhy a trouvé son premier client pour les modèles qui sortiront de l'usine. // **PAGE 16**

Le marché du conseil secoué par des consolidations et un ralentissement

CONSEIL Le retour sur Terre des cabinets de conseil est plus rude que prévu, après plusieurs années d'euphorie. Une étude du Syntec conseil réévalue à la baisse les prévisions de croissance. La prudence des clients devant le contexte économique et politique ne fait pas les affaires des consultants qui freinent leurs recrutements. Pour autant, les sujets de plus en plus complexes à traiter, l'intelligence artificielle en tête, poussent les cabinets à se regrouper et les opérations de rachat se multiplient dans tous les segments du conseil et de l'audit. // **PAGE 18**

LES ENTREPRISES **CITÉES**

Travail détaché : une entreprise espagnole doit 80 millions d'euros à l'Urssaf

FRAUDE

C'est une victoire importante pour la Sécurité sociale. Mercredi, la cour d'appel d'Aix-en-Provence, a confirmé la condamnation de la société espagnole Terra Fecundis pour fraude au travail détaché. La société, rebaptisée Work for all, est condamnée en appel à verser plus de 80 millions d'euros de dommages et intérêts à l'Urssaf qui collecte les cotisations sociales en France. Il s'agit du plus important dossier de fraude à la Sécurité sociale jamais jugé en France, indique-t-on à l'Urssaf.

La somme de 80 millions d'euros, déjà exigée par le tribunal judiciaire de Marseille en 2022, est l'équivalent des charges sociales non payées entre 2012 et 2015 pour des ouvriers étrangers détachés dans des exploitations agricoles du sud de la France. La société, qui a employé plus de 26.000 ouvriers sur la période 2012-2015, originaires pour la plupart d'Equateur, aurait dû les rattacher à la Sécurité sociale française. Terra Fecundis a employé et détaché *« frauduleusement vers la France des travailleurs prêts à beaucoup de sacrifices* […] *les maintenant dans un état de vulnérabilité afin de bénéficier de façon continue d'une main-d'œuvre disponible, silencieuse et docile »*, note l'arrêt de la cour d'appel, consulté par l'AFP.

Décès dans un champ

L'Urssaf s'est dit *« satisfait »* du jugement rendu car *« lorsqu'une entreprise fraude, ce sont d'abord les salariés qui sont lésés parce qu'ils ne sont pas protégés »*. Des investigations avaient commencé après le décès d'un salarié dans un champ et un contrôle de l'inspection du travail. Comme le tribunal correctionnel de Marseille en première instance en juillet 2021, les juges d'appel ont condamné la société à une amende de 500.000 euros, soit le maximum encouru.

L'entreprise, interdite d'exercer l'activité de travail temporaire en France, voit ses trois fondateurs espagnols reconnus coupables de travail dissimulé et de marchandage de main-d'œuvre en bande organisée. Ils sont condamnés à quatre ans de prison avec sursis et 100.000 euros d'amende. — **S. P.** *(avec AFP)*

Hydrogène : à Belfort, la gigafactory de McPhy est sortie de terre en 16 mois

- L'ETI française ouvre, ce jeudi, son usine de production d'électrolyseurs, un investissement de 50 millions d'euros.
- Sur un marché qui peine à décoller, le pari est osé, mais la demande augmente, surtout hors de France.

ÉNERGIE

Nicolas Rauline

L'inauguration, prévue bien avant la dissolution, aurait pu être l'occasion de relancer le débat sur la réindustrialisation. Mais la plupart des politiques qui devaient se rendre à Belfort pour l'ouverture de la gigafactory du français McPhy, ce jeudi, ont dû annuler, pour cause d'élections législatives. Seul Bruno Bonnell, le secrétaire général pour l'investissement, chargé du programme France 2030, devrait être présent.

Le timing a de quoi surprendre, au moment où des doutes jaillissent sur le rythme de la transition énergétique et l'ampleur de la réindustrialisation, que plusieurs projets de production d'hydrogène ont du plomb dans l'aile en raison surtout de coûts trop élevés, et que les produits chinois commencent à arriver sur le marché. McPhy (acronyme pour « matériaux à changement de phase et hydrogène »), qui produit les électrolyseurs nécessaires à la production d'hydrogène bas carbone – en faisant passer du courant dans de l'eau –, y croit pourtant plus que jamais. Son usine, sortie de terre en l'espace de seize mois, doit faire entrer l'ETI dans une nouvelle dimension.

> L'an dernier, le volume d'appels d'offres auxquels McPhy a répondu a doublé.

Jusqu'ici, les capacités de production de McPhy étaient limitées à 300 MW d'électrolyseurs. Avec Belfort, où la société a investi 50 millions d'euros, elles vont passer à 1 GW. En vitesse de croisière, la société pourrait sortir de son usine une soixantaine d'électrolyseurs et générer plusieurs centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires, contre 18,8 millions en 2023 – et une perte nette de 47,4 millions.

Chahuté en Bourse

Des chiffres qui illustrent la précarité d'un secteur qui n'a pas encore trouvé son marché. Comme tous les autres, McPhy en a souffert en Bourse. Depuis son plus haut début 2021, la capitalisation boursière de la société a été divisée par 15. A tel point qu'elle a récemment annoncé son transfert sur Euronext Growth. « *Ce marché sera plus en ligne avec notre capitalisation boursière et c'est une opportunité pour simplifier nos obligations de reporting* », note le directeur général de McPhy Jean-Baptiste Lucas, qui maintient toutefois le cap. « *Le principe de réalité a fini par s'imposer, le marché s'est rendu compte que l'industrialisation serait plus longue et compliquée que prévu, mais cela conforte nos projets, qui sont bien réels. Les corrections ont toutefois pu être excessives* », juge-t-il.

Pour lui, une bulle a bel et bien existé sur l'hydrogène et les projets sont aujourd'hui en train d'être rationalisés, sans que cela n'hypothèque le développement du marché, sur le long terme.

L'an dernier, le volume d'appels d'offres auxquels McPhy a répondu a doublé et la société française a trouvé un premier client pour les électrolyseurs de forte puissance (16 MW) qui sortiront de Belfort. Il a signé avec le négociant allemand en énergie HMS, qui opère aussi un réseau d'hydrogène. « *Nous discutons avec plusieurs groupes industriels intéressés, non français* », confie Jean-Baptiste Lucas. Les électrolyseurs de McPhy alimentent par ailleurs des projets en Guyane ou en Suède. Jusqu'ici, c'est en pleine campagne toscane que McPhy produisait, près de San Miniato, à mi-chemin entre Pise et Florence. Héritage du rachat de PIEL, un pionnier de l'électrolyse, il y a plus de dix ans.

Créée dans la région de Grenoble en 2008 par des anciens du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et d'Air Liquide, la société était positionnée à l'origine sur le stockage solide de l'hydrogène. Avant de pivoter vers les électrolyseurs avec l'acquisition de l'italien et celle des activités hydrogène de l'Allemand Enertrag.

Un site robotisé

A San Miniato, les électrolyseurs sont aujourd'hui de taille modeste. McPhy y produit toujours son modèle historique, un engin de la taille d'un réfrigérateur, à moins de 50.000 euros en moyenne, utilisé notamment dans le traitement des métaux précieux. De plus en plus, toutefois, le marché s'oriente vers des engins de grande taille, de près de 3 mètres, utilisés dans les grands projets de production d'hydrogène. « *L'enjeu aujourd'hui est de passer à des équipements de forte puissance* », confirme Jean-Baptiste Lucas.

Malgré l'ouverture de la gigafactory, McPhy conservera son site italien, qui est en train d'être réaménagé et va accueillir de nouvelles zones de tests. Le site donne un avant-goût de la robotisation qui sera généralisée à Belfort – la gigafactory doit démarrer avec une vingtaine de personnes mais pourrait monter à 150 à plein régime.

Les électrolyseurs sont composés de disques au travers desquels on fait circuler l'eau. On récupère ensuite séparément l'hydrogène, qui doit être « séché » et purifié, et l'oxygène. Des robots empilent ces plaques les unes sur les autres. Un travail de précision pour lequel la machine a un vrai avantage. « *Ce n'est pas tant une question de vitesse. A la sortie, on obtient des appareils sans fuite à 100 %* », explique Antoine Ressicaud, directeur général adjoint chargé des opérations.

Ce changement d'échelle s'accompagne pour McPhy d'un recentrage sur la production. La société a récemment annoncé la mise en vente de son activité de stations de recharge pour la mobilité lourde. « *Il était difficile de maintenir le développement de deux segments où les synergies sont de moins en moins évidentes*, souligne Jean-Baptiste Lucas. *Nous avons préféré nous séparer d'une activité qui était secondaire pour nous et qui représentait entre 30 et 35 % de notre chiffre d'affaires.* »

Prochain enjeu crucial pour le secteur : les négociations avec EDF sur le futur prix du nucléaire. Le coût de l'électricité représente les trois quarts du coût de production de l'hydrogène et de nombreux projets sont bloqués en attendant d'y voir plus clair, ce qui limite la visibilité de McPhy pour ses électrolyseurs. Cela tombe bien : il compte parmi ses actionnaires… EDF, qui détient 14 % du capital. ■



Le site de Belfort a été choisi en raison de la culture industrielle de la région, du foncier disponible, du soutien des collectivités et de l'emplacement, situé non loin des futurs marchés de l'hydrogène, en Europe du Nord. *Photo McPhy*

A Créteil, Suez transforme le contenu des poubelles en hydrogène

Créteil (Val-de-Marne) va être doté de la plus grande station de production et de distribution d'hydrogène renouvelable en France, un projet mené par Suez. En 2025, cette station, dont la construction vient d'être lancée, produira 1 tonne d'hydrogène par jour, en recourant à l'électrolyse de l'eau. Son alimentation en électricité sera assurée par l'unité de valorisation énergétique (UVE) à laquelle elle sera raccordée, cette UVE traitant les déchets de 19 communes, soit quelque 640.000 habitants. La production d'hydrogène alimentera les flottes de véhicules lourds publics et des collectivités – bus ; bennes à ordures ménagères ; poids lourds ; véhicules utilitaires –, ainsi que les véhicules légers des particuliers.

De plus amples informations sur lesechos.fr/Entreprises

« Produire de l'hydrogène en Europe, c'est éviter de nouvelles dépendances »

JEAN-BAPTISTE LUCAS
Directeur général de McPhy

Le développement du marché de l'hydrogène semble incertain. Comment analysez-vous les difficultés actuelles ?

Les industriels sont confrontés à de fortes contradictions. L'hydrogène utilisé actuellement dans leurs procédés est une source importante d'émissions de CO_2. Ils le savent, ils vont devoir s'attaquer à ce problème. Mais ils s'aperçoivent que ce sera plus compliqué que prévu. Un projet de 200 MW, aujourd'hui, c'est environ 200 millions d'euros à mettre sur la table. Donc tout le monde hésite, personne ne veut essuyer les plâtres. Pourtant, la demande est là : l'an dernier, le volume des appels d'offres auxquels nous avons répondu a doublé, passant de 1 GW à 2 GW. Et les technologies existent, elles sont matures. C'est surtout un enjeu de passage à l'échelle.

Pour vous, c'est essentiellement une question de temps ?

Oui. Et pour accélérer, il y a plusieurs facteurs clés. Le prix de la tonne de carbone en est un. S'il atteint les 200 euros, les industriels seront davantage incités à accélérer leur transition. La puissance publique a évidemment un rôle à jouer. Les projets importants d'intérêt européen commun ont stimulé l'offre. Maintenant, il faut aussi jouer sur la demande, par exemple en mettant en place des contrats pour différence, qui vont garantir des prix stables et abordables.

La concurrence des électrolyseurs chinois, aux prix imbattables, commence à poindre. Comment éviter de faire les mêmes erreurs que sur les panneaux solaires ?

Tout d'abord, les technologies chinoises ont connu quelques déboires, qui ont été largement commentés. Nous sommes confiants sur le fait que nous sommes aujourd'hui compétitifs. La preuve : nous avons mené un projet en Chine, des acteurs chinois nous ont fait confiance, au détriment de constructeurs locaux. Ensuite, il faut que les pouvoirs publics soient vigilants. Cela peut passer par une obligation de contenus locaux dans les projets, comme aux Etats-Unis. Mais il faut aussi s'assurer que les normes de sécurité, de responsabilité sociale soient respectées. Enfin, même s'il s'agit bien sûr d'être compétitif, il ne faut pas uniquement raisonner sur le prix, il faut apprécier la concurrence au sens large. Produire en Europe, c'est développer des compétences, éviter de nouvelles dépendances. Tout cela a une valeur.

Vous pensez que les actions pour la réindustrialisation sont à la hauteur, aujourd'hui ?

Tout le monde en a pris conscience en tout cas. La crise du Covid nous a montré qu'on est toujours victime de nos points faibles dans la chaîne logistique. Si vous voulez une économie performante, il faut une base industrielle forte. Mais il faut une approche systémique.

Vous êtes implantés à la fois en France, en Allemagne et en Italie. Vous essayez de constituer une vraie entreprise européenne ? Que manque-t-il pour constituer des champions européens ?

A notre échelle, nous avons mis en place une organisation fonctionnelle, et non pays par pays. Certaines fonctions, comme les ressources humaines, la sécurité, la qualité, sont transnationales. Nous essayons d'avoir une approche intégrée. Et nous sommes persuadés que la bonne échelle, c'est l'Europe. Les mesures contenues dans RED 3 ou dans le Green Deal vont dans le bon sens. Elles ont créé un cadre réglementaire favorable à l'hydrogène.

> « Nous sommes confiants sur le fait que nous sommes aujourd'hui compétitifs. La preuve : nous avons mené un projet en Chine, des acteurs chinois nous ont fait confiance. »

La plupart des très grands projets de production d'hydrogène se trouvent aujourd'hui au Moyen-Orient, en Afrique du Nord, aux Etats-Unis. Etes-vous capable également de servir ces marchés ?

Au Moyen-Orient, nous avons un partenariat stratégique avec un groupe indien d'ingénierie industrielle, Larsen & Toubro. En Afrique du Nord, et au Maroc en particulier, qui dispose d'atouts intéressants, nous sommes en phase d'exploration. Pour le marché américain, c'est plus compliqué. Pour y percer, il faut avoir une base de clients américains et cela demanderait des investissements inenvisageables à court terme.

— Propos recueillis par ***N. Ra.***

La SNCF relance ses TGV à l'assaut de l'Italie

● Après une première tentative dans le passé, peu fructueuse, la SNCF va lancer ses propres trains sur le réseau domestique italien en 2026.
● Avec un parc de 15 nouvelles rames, elle sera alors le troisième opérateur local sur la grande vitesse, et vise une part de marché de 15 % en 2030.


La gare centrale de Milan. Les TGV domestiques de la compagnie publique Trenitalia (photo) sont déjà concurrencés par Italo, un opérateur privé détenu par l'armateur italo-suisse MSC.

TRANSPORT

Denis Fainsilber

Ce n'est pas exactement une surprise, mais c'est désormais officiel, et les détails sont sur la place publique. Après avoir déjà lancé des TGV sur plusieurs lignes en Espagne, la SNCF va reproduire le même modèle sur le marché italien de la grande vitesse domestique, à compter de 2026.

Le projet, qui a été approuvé récemment en conseil d'administration, vise à proposer par étapes jusqu'à 13 allers-retours quotidiens sur les deux grands axes transalpins. Soit neuf fréquences sur Turin-Milan-Rome-Naples et quatre autres sur l'axe Est-Ouest, Venise-Milan-Turin.

Accord-cadre de quinze ans

Sur ce marché transalpin, qui a largement prospéré depuis la faillite de la compagnie aérienne Alitalia, deux opérateurs de TGV sont déjà aux prises : la compagnie publique Trenitalia, qui contrôle les deux tiers du gâteau, et son rival privé Italo, détenu depuis peu à 50 % par MSC, le premier armateur maritime mondial… et qui est accessoirement le descendant de NTV, la compagnie équipée de TGV Alstom dans laquelle la SNCF avait jadis 20 % des parts, avant d'abandonner sa campagne d'Italie.

Cette fois-ci, la SNCF contrôlera 100 % des parts de sa filiale SVI (SNCF Voyages Italie), et vient de demander à l'exploitant du réseau national les sillons correspondant à ses projets, dans le cadre d'un accord-cadre de quinze ans. Une manière de rendre la pareille à Trenitalia, déjà installé depuis la fin 2021 sur le segment Paris-Lyon (5 fréquences actuellement, et 6 cet été).

« A horizon de dix ans, notre objectif est de transporter 10 millions de passagers supplémentaires en Italie, où nous visons une part de 15 % du marché de la grande vitesse en 2030 », détaille Christophe Fanichet, le PDG de SNCF Voyageurs.

Pour le moment, l'Europe représente déjà 30 millions de passagers avec Eurostar, les trains exploités en coopération avec des partenaires d'Europe du Nord (Deutsche Bahn, CFF, etc.), et les Ouigo domestiques en Espagne. A comparer aux 120 millions de passagers annuels sur les TGV domestiques Inoui et Ouigo. *« Mais l'Europe est un poumon important, qui représente un tiers du chiffre d'affaires de la SNCF sur la grande vitesse et 40 % de son résultat »*, avance le dirigeant.

Des péages bas sur les rails italiens

Continuant sur la lancée, en profitant de la libéralisation du rail en Europe, le transporteur public français se donne à présent l'objectif de transporter 50 millions de passagers en Europe en 2030.

> Le projet vise à proposer par étapes jusqu'à 13 allers-retours quotidiens sur les deux grands axes transalpins.

En Italie, les conditions d'exploitation sont favorables, avec un réseau relativement récent à plusieurs endroits et surtout des péages ferroviaires bien plus bas qu'en France, depuis que les pouvoirs publics les ont baissés de 30 % pour accompagner la libéralisation du secteur. De quoi vendre des billets très abordables.

Si le nombre de salariés locaux n'est pas encore précisé, la future flotte est, elle, déjà en carnet : dès 2022, la SNCF a commandé chez Alstom 15 TGV M destinés à l'Italie, des trains à deux niveaux de nouvelle génération, similaires aux 100 rames attendues sur le réseau français. Les livraisons de ces TGV adaptés au réseau transalpin seront progressives. Leur consommation d'énergie sera inférieure de 37 % à celle des trains circulant actuellement, promet la SNCF.

Marché naturel non mature

« L'Italie est un marché naturel de la grande vitesse, un marché de 56 millions de passagers annuels, mais qui n'est pas encore mature », développe Alain Krakovitch, le directeur des TGV et Intercités. *« Nous voulons faire de l'induction, en attirant des gens qui n'auraient pas pris le train pour se déplacer ou pas voyagé du tout. »* Quant à la ligne internationale France-Italie, vers Turin et Milan, toujours coupée depuis l'énorme éboulement de roches dans la vallée de la Maurienne en août 2023, elle ne devrait pas rouvrir avant novembre prochain, dans le meilleur des cas.

En raison des investissements mobilisés par cette conquête à l'international, une telle entreprise ne peut être rentable dès le départ, mais la SNCF a prévu une sortie du rouge en quelques années.

Ainsi les Ouigo lancés en Espagne dès 2021, avec un développement progressif de l'offre, ont pris une part de marché de 20 % actuellement, et devraient passer le point mort financier pour la première fois cette année. ■



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO
Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo **SNCF : la concurrence peut-elle faire baisser le prix des billets de train ?**

Le marché transalpin, un mauvais souvenir pour la compagnie française

La SNCF se relance à l'assaut de l'Italie. Sa première tentative, il y a dix ans, s'était soldée par un échec.

Lionel Steinmann

Bis repetita. En annonçant mercredi qu'elle se lancerait à partir de 2026 sur le marché italien de la grande vitesse, la SNCF espère qu'elle connaîtra plus de réussite que lors de sa première incursion de l'autre côté des Alpes.

Celle-ci date de 2012. A l'époque, la SNCF n'était pas seule aux manettes, comme elle le sera cette fois-ci. Elle avait pris 20 % au sein d'un consortium baptisé « Nuovo Trasporto Viaggiatori » (NTV), regroupant plusieurs entrepreneurs emmenés par Luca di Montezemolo, patron de Ferrari et star du patronat italien. La compagnie française apportait dans l'aventure son savoir-faire ferroviaire et son système de billetterie.

Les actionnaires de NTV entendaient profiter de la libéralisation du marché ferroviaire domestique italien, en avance sur celle du reste de l'Europe. Ils étaient persuadés qu'ils allaient pouvoir tailler des croupières à Trenitalia, l'opérateur historique, perçu comme assoupi et peu réactif.

La réplique des chemins de fer italiens

Italo (le nom commercial de la compagnie) comptait initialement rafler en trois ans 20 % de la clientèle grande vitesse sur l'axe Turin-Milan-Rome-Naples, soit 10 millions de passagers par an. La société comptait pour cela sur des rames TGV flambant neuves fournies par Alstom et une offre commerciale novatrice, avec trois classes de billets ainsi qu'une « salle de cinéma » avec des écrans haute définition.

Le scénario rêvé a vite déraillé. Les trains Italo ont été cantonnés à des gares secondaires à Rome et à Milan. Et les chemins de fer italiens ont répliqué avec des billets à prix cassés, amenant NTV à déposer une plainte devant l'autorité de la concurrence pour « dumping ».

Les déficits se sont accumulés (210 millions d'euros au total entre 2012 et 2014), rendant nécessaire une première recapitalisation en 2013, puis une seconde en 2015. C'est là que la SNCF a jeté l'éponge, actant son désaccord avec les autres actionnaires, qui souhaitaient se développer malgré les pertes en achetant de nouveaux trains.

A l'époque, la compagnie française assurait que l'expérience avait été profitable sur le plan industriel et commercial. Cette incursion n'a toutefois pas été oubliée par Trenitalia, qui n'a pas manqué de rendre la pareille à son concurrent français en débarquant sur l'axe Paris-Lyon en décembre 2021. ■

Les femmes prennent désormais plus l'avion que les hommes

TRANSPORT

Selon la dernière grande enquête de la direction de l'aviation civile, toutes les catégories sociales ont renoué avec l'avion.

A commencer par les plus jeunes, qui ne peut plus être réduit à un mode de transport de riches.

Bruno Trévidic

Les clichés ont la vie dure, mais celui de l'avion réservé aux riches et aux « boomers » ne devrait pas résister à la lecture de la dernière enquête « passagers aériens » de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Réalisée en 2023 auprès de 46.000 passagers dans 10 aéroports français, cette étude met en évidence un usage toujours plus large de l'avion dans toutes les couches de la population, en dépit de son renchérissement et des mots d'ordre écologistes.

Les évolutions sont d'autant plus remarquables que cette étude nationale, réalisée par des enquêteurs de l'institut de sondage Ifop sur la base d'un questionnaire auprès des passagers, n'avait pas été menée depuis 2016. D'où un certain nombre de « nouveautés » dans le profil type et les motivations des voyageurs.

Premier constat : *« toutes les catégories de voyageurs sont revenues à l'avion après le Covid »*, souligne-t-on à la DGAC. Cependant, pour la première fois dans une enquête, les femmes sont devenues légèrement majoritaires (51 %) chez les passagers aériens en France. Dans les cinq précédentes enquêtes menées de 2010 à 2016, les hommes étaient majoritaires.

En dépit du succès médiatique du « flygskam », ce sont toujours les jeunes qui prennent le plus l'avion et leur part dans le trafic aérien n'a fait qu'augmenter. Près de la moitié (45 %) a entre 15 et 34 ans, soit une progression de 5 points comparée à 2016. La plus grande proportion (27 %) a entre 25 et 34 ans, contre 19 % pour les 35-44 ans et 18 % pour les 45-54 ans. Les retraités de 65 ans et plus ne représentent que 6 %, contre 10,5 % en 2010. La majorité des passagers (62 %) sont également des résidents en France, y compris pour les vols internationaux (56 %), dont la part augmente avec la baisse des lignes domestiques.

Les « CSP + » devenus minoritaires

Et contrairement à une idée répandue, les catégories sociales les plus favorisées, les « CSP + » selon la classification de l'Insee (cadres, professions libérales, professions intermédiaires, commerçants, artisans), ne constituent plus la majorité des passagers aériens. Leur part est tombée à 43 %, contre 50 % dans l'étude de 2016 et 50,7 % en 2010. A titre de comparaison, la proportion de « CSP + » serait plus importante à bord des TGV (49 %), selon une étude de 2019, de l'Autorité des transports.

En revanche, la part des catégories sociales les moins favorisées dites « CSP– », employés et ouvriers, est passée de 23,2 % en 2010 à 32 % en 2023. Sur la même période, celle des inactifs – retraités, sans emploi et étudiants – est passée de 26,2 % à 25 %, avec toutefois une progression des étudiants (14 % des voyageurs contre 11,6 % en 2010) et un net recul des retraités (8 % contre 10,5 % en 2010). Le développement de l'offre low cost n'est probablement pas pour rien dans cette démocratisation de l'avion.

> **51 %**
> **DES TRAJETS**
> sont désormais effectués pour des loisirs et des vacances, contre 40,9 % en 2010.

Les voyages professionnels en net déclin

Une démocratisation qui n'a pas été enrayée par la forte augmentation des tarifs aériens, souligne-t-on à la DGAC, mais qui traduit aussi une évolution des usages. Ainsi, la part des voyages professionnels a fortement baissé depuis 2010, passant de 31,9 % à 19 %. L'essor de la visioconférence et la politique des entreprises sont passés par là. Les voyages pour motifs familiaux ont progressé, passant de 23,5 % à 25 %. Néanmoins, les loisirs et les vacances affichent la plus forte progression, passant de 40,9 % à 51 %.

Les passagers aériens, toutes catégories confondues, sont aussi devenus des « frequent flyers ». 39 % des personnes interrogées indiquent avoir effectué deux à cinq trajets en avion au cours des douze derniers mois, et 20 %, entre 6 à 10 trajets. La moyenne du groupe s'établit à 5,6 trajets par an. Leur expertise en matière d'aérien s'est aussi renforcée comme l'indique le taux d'achats de vols « secs » (75 %), hors forfait touristique, et l'achat de billets séparés pour un voyage avec correspondance (20 %).

Et l'environnemental dans tout ça ? Le sujet ne figurait pas dans les précédentes études, ce qui empêche la comparaison. Mais 17 % des répondants affirment avoir déjà renoncé à l'avion pour réduire leur bilan carbone et 5 % se disent prêts à payer un supplément pour compenser les émissions de CO_2 de leur voyage. Par ailleurs, 23 % envisagent de réduire leurs déplacements en avion dans les années à venir… Contre 47 % qui l'excluent formellement. ■

Les rachats de cabinets d'audit-conseil se multiplient

● Demande toujours plus complexe des clients, investissements dans l'IA, réglementations, pyramide des âges…
● Toutes ces forces poussent les petites structures à rejoindre des cabinets plus établis.

AUDIT-CONSEIL

Matthieu Quiret

Nouvelle poussée de fièvre dans la consolidation du secteur de l'audit et du conseil. Les annonces de rachats de cabinets se multiplient depuis le début de l'année, et c'est presque toujours les gros qui mangent les petits. Dernier exemple en date cette semaine, Eight Advisory vient de verrouiller l'acquisition de Mawenzi Partners, une structure de 45 consultants, fondée en 2011 par Pierre-Eric Perrin et Boris Imbert.

Une prise de guerre qu'Eight Advisory prépare depuis un an, après un premier contact entre son directeur général, Eric Demuyt, et les fondateurs. Les deux entreprises partageaient alors les mêmes problématiques à des échelles différentes. « *Depuis notre création, en 2009, nous avons grandi par croissance organique de 20 à 25 % par an, mais nous devons augmenter la vitesse de croissance pour étoffer notre palette d'expertises, notamment sectorielles, et investir dans l'IA* », explique Eric Demuyt.

Reconnu sur l'expertise financière, Eight Advisory compte sur les associés de Mawenzi pour se renforcer sur le pôle stratégie et opérations, où le nombre de consultants bondira d'un tiers, à 150 personnes. Au global, le cabinet devrait dépasser le millier d'employés à la fin de l'année et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires.



La complexification de la réglementation pousse aussi au rapprochement, en particulier la directive CSRD. *Photo Shutterstock*

Plus d'effectifs pour plus de bande passante

Boris Imbert et Eric Demuyt évoquent aussi la nécessité de grandir pour absorber les investissements exigés par l'IA, « *c'est même la principale raison du rapprochement* », insiste Eric Demuyt. Concrètement, cette technologie accapare beaucoup d'heures de consultants pour préparer la mutation interne des méthodes de travail, mais aussi pour concevoir les offres aux clients. Des effectifs plus importants permettent d'avoir « *plus de bande passante* ». Financièrement, l'entreprise consacre aussi quelques millions d'euros d'investissements dans ces technologies.

Enfin, « *c'est une manière aussi de s'internationaliser plus vite. On faisait déjà un quart de notre activité à l'étranger, mais nous n'avions pas de bureaux en propre* », indique Boris Imbert. Son acquéreur, lui, dispose déjà de comptoirs étrangers, il vient d'ouvrir l'Espagne, par exemple.

Toutes ces raisons justifient la consolidation actuelle du secteur, un phénomène également constaté dans l'audit, qui a les mêmes besoins de diversification de l'offre et des savoir-faire technologiques. « *Je reçois plusieurs propositions par jour sur mon mail et en étudie une par mois* », n'en revient pas Robert Dambo, président de Grant Thornton. Le cabinet d'audit et de conseil, qui espère dégager 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024, travaille actuellement sur trois ou quatre dossiers, et il espère une conclusion d'ici quelques mois. « *Nous avons beaucoup travaillé sur notre rentabilité, on a une puissance de frappe pour faire de belles acquisitions* », estime le dirigeant, qui pointe aussi toute une génération de fondateurs de plus de 50 ans qui cherchent à passer la main.

Même les indépendants se marient

La complexification de la réglementation pousse aussi au rapprochement, en particulier la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et sa batterie lourde d'indicateurs environnementaux et sociaux que devront renseigner l'an prochain les entreprises. Dans le conseil en développement durable, même les pionniers les plus indépendants n'ont pu résister au mouvement. Utopies, créé par Elisabeth Laville, qui vient de s'adosser à l'expert social Alternego, sous la férule du fonds Impact Partners pour constituer un groupe de 16 millions d'euros de chiffre d'affaires et 110 salariés. Dans la même veine, le cabinet Julhiet Sterwen a racheté (RE) SET.

Autre exemple de ces mariages récents entre cabinets de taille modeste, les deux experts du conseil aux assurances Advents et Cometh viennent de former un groupe de près de 100 intervenants pour mieux s'imposer dans leur segment de marché.

David Mahé, le président du Syntec Conseil, qui représente la profession, rappelle que la dynamique des acquisitions a démarré il y a trois-quatre ans, mais qu'elle est très dynamique. Il constate que les gros cabinets sont de plus en plus nombreux parmi ses adhérents. Le signe, positif, selon lui, que le secteur prend de plus en plus de poids. Chez Eight Advisory, on signale aussi un activisme croissant des fonds d'investissement dans les opérations de consolidation, preuve supplémentaire d'attractivité de l'activité.

Autre cible depuis peu sur le marché, Mars & Co, une petite structure présente aussi aux Etats-Unis et dont la renommée tenait à son fondateur, Dominique Mars, décédé en début d'année. Le secteur peine à chiffrer la valeur de cette entreprise, qui était très incarnée, mais sa mise en vente est scrutée de près par les acteurs du conseil. ■

Coup de frein sur les recrutements

Les cabinets de consultants révisent à la baisse leurs perspectives de croissance devant la prudence de leurs clients. Et donnent un tour de vis sur les recrutements.

« *L'incertitude n'est pas une bonne chose pour les affaires et nos clients, donc la dissolution n'arrange pas notre secteur* », soupire David Mahé. Pour le président du Syntec Conseil, la crise politique française vient rajouter une couche de complexité dans un marché qui n'avait pas besoin de cela.

Le lobby des cabinets de consultants publie ce jeudi une enquête réalisée auprès de ses adhérents qui faait état d'une aggravation des projections de ventes pour l'année. Début 2024, les cabinets de conseil s'attendaient encore à une croissance autour de 9 %, mais l'objectif est désormais ramené sous la barre de 7 %.

Le conseil en stratégie et management, qui occupe 75 % du marché, à côté de l'accompagnement du recrutement, du coaching et du marché des études, perdrait même 4 points de croissance à 8 %. Autre indicateur, le moral des dirigeants et de leurs équipes flanche et retrouve le pessimisme du printemps 2022, quand le démarrage de la guerre en Ukraine jetait un voile noir sur les perspectives des entreprises.

Plateau numérique

Le contexte économique et géopolitique rend les clients des cabinets plus prudents dans leurs achats, les missions sont plus courtes, orientées plutôt vers des diagnostics, et les prix sont tirés vers le bas dans certaines compétitions, explique David Mahé.

A l'écouter, les sujets de fond n'ont pas quitté la tête des patrons. Les missions liées à l'IA devraient continuer de se développer et atteindre cette année 7 % de l'offre en moyenne, mais les accompagnements plus classiques dans le numérique stagnent sur un plateau, à 40 %.

La transition environnementale, elle, « *est une transformation indiscutable, mais la mobilisation des entreprises à court terme peut être questionnée* », euphémise David Mahé. La dynamique était pourtant bonne : la part de l'offre liée à la RSE dans les cabinets de conseil a quasiment doublé en deux ans, de 9 % en 2022 à 16 % en 2024, selon l'enquête.

> « L'incertitude n'est pas une bonne chose pour les affaires, donc la dissolution n'arrange pas notre secteur. »
> **DAVID MAHÉ**
> Président du Syntec Conseil

Priorité à la réactivité

Seules les missions de recherche de productivité gardent le vent en poupe. Priorité aux retours sur investissements. Et à la réactivité : auparavant, les consultants accompagnaient leurs clients sur la construction de stratégies à cinq ou dix ans, avec des cycles de trois à cinq ans en moyenne. Ces caps sont aujourd'hui revisités tous les douze à vingt-quatre mois. Le dégrisement est rude, alors que le secteur s'était enivré des croissances spectaculaires enregistrées autour des années 2020.

Entre 2018 et 2022, le marché a crû d'un tiers, propulsant les plans de recrutement et les salaires dans l'espace. Le retour à la réalité est très discret, les patrons de cabinets et leurs associés se lancent dans des plans de rationalisation des coûts, ne disposant pas des coudées franches de leurs collègues à l'étranger pour faire des réductions spectaculaires d'effectifs. Mais la plupart sont debout sur la pédale de frein. Dans son enquête, le Syntec révise fortement à la baisse les prévisions de croissance des recrutements, passées de plus de 25 % ces dernières années à 8 %. Individuellement, les dirigeants du secteur nient les gels des embauches et rappellent le modèle du conseil, basé sur un taux de renouvellement des effectifs d'un quart par an, façon centrifugeuse.

On reste loin du pantouflage, mais les consultants tournent moins et les effectifs ne progresseraient plus que de 4 %. Bonne nouvelle quand même pour les employeurs, le marché a guéri de sa fièvre de 2022 et les hausses salariales ont retrouvé la pente de l'inflation. — *M. Q.*

GNL : Technip Energies décroche un contrat aux Emirats

ÉNERGIE

La société française d'ingénierie va concevoir les trains de liquéfaction du projet Ruwais LNG, stratégique pour les Emirats.

Nicolas Rauline

Technip Energies continue de surfer sur la croissance du GNL. La société française d'ingénierie a obtenu un contrat de plus d'un milliard d'euros pour concevoir et développer les deux trains de liquéfaction du projet de liquéfaction de gaz d'Adnoc, Ruwais LNG, aux Emirats arabes unis. Pour ce projet, Technip Energies dirige un consortium qui comprend aussi le japonais JGC et l'entreprise de construction émiratie NMPC.

La compagnie pétrolière nationale émiratie Adnoc, qui a officiellement lancé le projet mercredi, prévoit d'ajouter 9,6 millions de tonnes annuelles de capacités de liquéfaction de gaz, ce qui doublerait ses capacités. Pour cela, elle a attribué des contrats d'un montant total de 5,5 milliards de dollars.

> L'usine de liquéfaction tournera à l'électricité nucléaire et renouvelable.

Ces nouveaux trains de liquéfaction seront alimentés par de l'électricité d'origine nucléaire ou renouvelable, et non par des turbines à gaz, comme c'est le cas la plupart du temps sur ce type d'infrastructures. Ce qui devrait faire baisser considérablement leur empreinte carbone. Sur un projet similaire récemment annoncé à Oman, TotalEnergies affirme qu'il sera capable de réduire les émissions à moins de 3 kilos de CO_2 par baril équivalent pétrole, soit 90 % de moins qu'une usine GNL classique.

Le projet, qui doit entrer en service en 2028, doit aussi permettre de quasiment tripler les exportations de GNL émirati. L'an dernier, le pays, dont l'économie repose surtout sur le pétrole aujourd'hui (il est le huitième producteur mondial d'or noir), a expédié 5 millions de tonnes de GNL, depuis le terminal de Das Island, lui aussi opéré par Adnoc.

Suprématie régionale

Abu Dhabi veut profiter de la demande croissante de GNL dans le monde et rivaliser avec ses voisins qataris et saoudiens. Le Qatar, qui est déjà le troisième exportateur mondial de GNL dans le monde derrière les Etats-Unis et l'Australie, a annoncé cette année qu'il allait encore doper ses capacités, à 126 millions de tonnes en 2027, contre 77 millions actuellement, et même 140 millions de tonnes à la fin de la décennie. Technip Energies travaille d'ailleurs aussi sur les projets géants de North Field East et South.

Le saoudien Aramco a, lui aussi, annoncé un plan pour monter en puissance dans le gaz, à la fois sur son marché domestique et en rachetant des actifs en Australie. Adnoc, enfin, a acquis des participations au Mozambique et aux Etats-Unis, en ce début d'année. ■

Les agents immobiliers anticipent une baisse des prix de 5 à 7 % en 2024

● C'est la plus forte chute depuis quinze ans.
● Les prix des logements anciens sont en recul partout sur le territoire.
● De quoi relancer, le marché, sauf si le contexte politique bouscule la donne.

IMMOBILIER

Elsa Dicharry

« *La baisse des prix des logements anciens est devenue réalité.* » C'est le constat dressé mercredi par le président de la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM), Loïc Cantin, à l'occasion d'un point de conjoncture.

Sur douze mois, à fin juin, les prix s'affichent ainsi en diminution de 3,8 % sur l'ensemble du territoire, à 2.926 euros du mètre carré en moyenne. Sachant qu'il y a un an, ils enregistraient encore une hausse annuelle de 2,9 %. « *Il s'agit de la plus forte baisse constatée depuis quinze ans* », a-t-il souligné. Après, il est vrai, plusieurs années de hausses importantes.

Un recul « salutaire »

Cette fois, tous les territoires sont concernés : Paris (–7,7 %), le reste de l'Ile-de-France (–5,3 %), les grandes villes de province (–6,1 %), les villes moyennes (–2,8 %) ou encore les communes rurales (–2,8 %). Même les stations de ski (–2,3 %) ou les stations balnéaires (–3 %) qui, il y a un an encore, affichaient des tarifs en hausse, sont désormais rattrapées.

Côté grandes villes – outre la capitale –, des records de baisses ont été enregistrés à Nantes (–11,2 %), Bordeaux, Grenoble et Clermont-Ferrand (– 8,1 %), La Rochelle (–7,8 %) ou Montpellier (–7,5 %).

Ce recul des prix « *est salutaire* », s'est félicité Loïc Cantin, et devrait se poursuivre pour se situer, fin 2024, entre 5 % et 7 % au niveau national, estime la FNAIM. C'est « *un préalable à un redémarrage du marché* », a ajouté son président – en parallèle d'une baisse des taux d'intérêt d'emprunt immobilier, qui a permis de rendre du pouvoir d'achat aux ménages. Car pour l'heure, selon Loïc Cantin, le marché n'a pas connu de redémarrage, même si la demande a repris timidement ces derniers mois. Les ventes de logements anciens ont continué à baisser – là encore, sur tout le territoire – de 23 % en moyenne sur un an.

Vers une stabilisation des ventes

Leur nombre s'établissait encore à 869.000 fin décembre 2023. Il a chuté à 822.000 fin mars 2024. Pour mémoire, un pic avait été atteint en août 2021 avec 1,207 million d'actes de ventes signés. « *Nous n'avions jamais connu une baisse aussi brutale et aussi forte* », a commenté le président de la FNAIM.

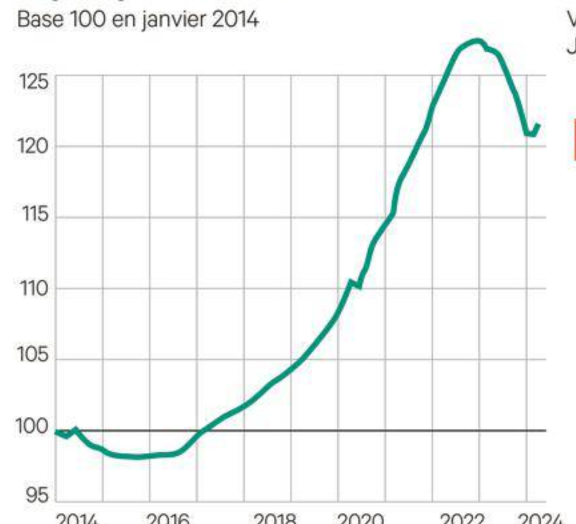
> L'annonce de la dissolution a fait bondir les OAT à 10 ans.

Il s'attend à « *un atterrissage à 800.000 transactions dans le courant de l'été* ». Après quoi le niveau des ventes devrait à peu près se stabiliser jusqu'à décembre. Sauf si l'instabilité politique vient tuer la reprise dans l'œuf. « *Il est difficile de faire des prévisions dans un contexte aussi incertain* », a-t-il ajouté.

L'annonce, dimanche, par le président de la République, Emmanuel Macron, de la dissolution de l'Assemblée nationale, a fait bondir le rendement des obligations assimilables du Trésor (ou OAT, les obligations souveraines françaises) à 10 ans. « *C'est quelque chose qu'il va falloir surveiller* », a souligné le président de la FNAIM.

Cela pourrait en effet avoir un effet sur les taux de crédits immobiliers et donc sur la capacité d'emprunt des ménages. La profession attend en outre des mesures gouvernementales pour relancer le secteur. Mais sur ce sujet, tout est pour l'instant à l'arrêt. ■

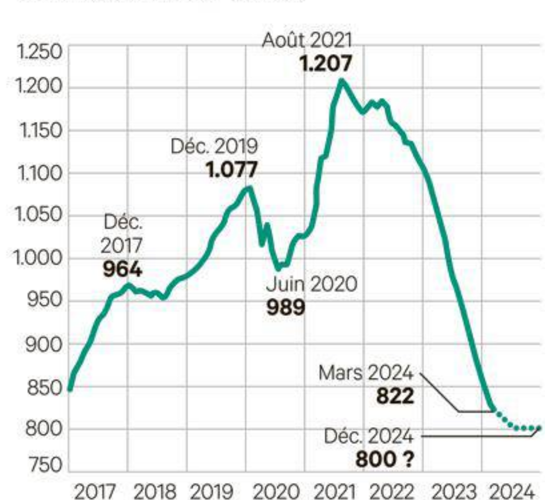
Les prix des logements baissent depuis plus d'un an
Base 100 en janvier 2014



La baisse s'est diffusée sur tout le territoire
Variation des prix, en %. Juin 2024/juin 2023



Les ventes sont au plus bas depuis 2016
En milliers, cumul sur 12 mois





*Hors Paris

« LES ÉCHOS » / SOURCE : FNAIM – PHOTO : SHUTTERSTOCK

Une agence immobilière sur 24 a fait faillite durant l'année écoulée

Sur douze mois, à fin avril, le nombre de défaillances d'agences immobilières est en hausse de 112 %, à 1.120, selon la FNAIM.

Le violent coup de frein sur le marché du logement ancien provoque mécaniquement des dégâts au sein du secteur. « *Nos professions sont fragilisées* », a constaté mercredi Loïc Cantin, le président de la Fédération nationale de l'immobilier (FNAIM), à l'occasion d'une conférence de presse.Sur un an, à fin avril 2024, le nombre de défaillances d'agences immobilières atteignait 1.120 (+112 % sur un an), selon des chiffres du cabinet Altares cités par la FNAIM.

Ainsi, ces douze derniers mois, une agence immobilière sur 24 a mis la clé sous la porte.

Maintien des emplois salariés

Si la tendance se poursuit, la barre des 1.400 faillites pourrait être atteinte à la fin de l'année, anticipe l'organisation. Soit un chiffre supérieur au pic de 1.385 défaillances sur douze mois enregistré en juillet 2009, après la crise financière de 2008.

En 2022, le nombre d'agences immobilières placées en redressement judiciaire ou en liquidation avait été limité à 413, sur un total de 26.400. Le chiffre avait déjà plus que doublé en 2023, pour s'établir à 887. Moins frappées, les entreprises d'administration de biens ont tout de même été 1 sur 110 à faire faillite en un an. Un chiffre en hausse de 35 %.

Impact sur les travailleurs indépendants

Seul point positif : « *Nous avons maintenu l'emploi salarié malgré les liquidations judiciaires* », a souligné Loïc Cantin. Le nombre de collaborateurs salariés au sein des agences s'établissait ainsi à 65.904 en avril 2024, à comparer à 65.492 en juillet 2023.

« *En revanche, la crise a un impact sur les travailleurs indépendants et notamment les agents commerciaux que nous recrutons dans nos cabinets* », a-t-il poursuivi. Entre ces deux dates, il est passé de 93.383 à 78.946. Il reste cependant très supérieur au niveau de juin 2020, à 55.513. A l'époque, le nombre de collaborateurs salariés s'établissait, lui, à 53.408.
— E. Di

Le rêve d'un « char du futur » européen compromis par la rupture entre Leonardo et KNDS

DÉFENSE

Le groupe de défense italien Leonardo a annoncé « l'interruption » du projet d'alliance avec le consortium franco-allemand KNDS pour la production d'une version italienne du char Leopard.

Bruno Trévidic et Olivier Tosseri (à Rome)

KNDS et Leonardo ne développeront pas ensemble le futur char de combat de l'armée italienne. Après sept mois de discussions, le consortium franco-allemand et le groupe italien de défense ont annoncé mardi soir « *l'interruption* » des discussions au sujet d'une « *alliance stratégique* », qui devait déboucher sur la construction, en Italie, d'une nouvelle version du char allemand Leopard 2, destinée à remplacer les chars C1 Ariete de l'armée italienne.

Les deux groupes ne sont apparemment pas parvenus à s'entendre sur la répartition précise des tâches. Outre l'usine d'assemblage prévue en Italie, à La Spezia, Leonardo souhaitait voir confier à sa filiale Oto Melara la fabrication des tourelles, tandis que d'autres entités du groupe italien fourniraient les systèmes électroniques de visée pour « *italianiser* » le char Leopard.

D'autres évoquent une priorité nouvelle donnée par Leonardo à un possible rachat du groupe Iveco, qui produit des véhicules blindés.

Une enveloppe de 15 à 20 milliards d'euros

Le groupe italien espérait gagner la plus grande partie des emplois dans la péninsule en s'assurant 50 % de la commande portant sur 132 chars au total, pour une valeur totale, incluant la formation, la logistique et les munitions, de 8,3 milliards d'euros d'ici 2037. Mais en y ajoutant une commande annexe de 140 véhicules de combat d'infanterie destinés à remplacer les Dardo de l'armée italienne, l'enveloppe globale prévue par Rome, et qui va donc passer sous le nez de KNDS, se situerait plutôt entre 15 et 20 milliards d'euros sur la prochaine décennie.

La commande de l'armée italienne, qui inclut aussi 140 véhicules de soutien, n'est toutefois pas perdue pour Leonardo. Dans un communiqué, le groupe italien « *confirme son engagement de fournir à l'armée italienne* » une « *solution performante* » et « *actualisée qui répond aux exigences actuelles* ».

Remplacement par Rheinmetall ?

Reste à savoir laquelle. Selon la presse italienne, Leonardo projetterait un nouveau partenariat avec Rheinmetall AG, le conglomérat industriel allemand spécialisé dans l'armement. L'armée italienne envisagerait de remplacer le Leopard 2A8 de KNDS par le Panther KF51, produit justement par Rheinmetall. Mais au-delà de la commande de l'armée italienne, c'est la possible participation de Leonardo au projet franco-allemand de « char du futur », le MGCS, appelé à succéder au Leopard et au Leclerc vers 2040, qui semble compromise. Et avec elle, la perspective de voir émerger un nouveau projet de défense paneuropéen.

Pas de commentaire côté français

Signe du malaise, ni la branche française de KNDS, ex-Nexter, ni le ministère des Armées, n'ont voulu commenter la rupture, considérée avant tout comme une affaire germano-italienne.

Lors de l'annonce de l'ouverture des discussions, en décembre dernier, le ministère français des Armées s'était pourtant fendu d'un communiqué pour saluer « *la création d'un partenariat stratégique entre Leonardo et KNDS* », qualifié d'« *opportunité pour l'industrie terrestre européenne, et en particulier, pour l'industrie française* ». En avril dernier, lors de la signature officielle de l'accord entre la France et l'Allemagne sur le MGCS, les ministres français et allemands de la Défense avaient ouvert la porte à une entrée de l'Italie et de Leonardo dans le programme, aux côtés de KNDS. Cette entrée dans l'alliance se serait même accompagnée d'une prise de participation de Leonardo au capital de KNDS.

L'avertissement dans « Les Echos »

Cependant, avant même l'annonce de la rupture des négociations avec KNDS, le directeur général de Leonardo, Roberto Cingolani, semblait déjà vouloir tempérer les espoirs, dans une interview aux « Echos », le 7 juin dernier. Interrogé sur sa volonté de rejoindre le programme franco-allemand de char du futur, le patron de Leonardo avait fait une réponse pleine de réserve.

« *La vraie question est de savoir si l'Europe veut construire le meilleur système de défense terrestre du monde*, avait-il répondu. *Si oui, étudions les technologies et les produits, puis le marché potentiel et, ensuite, les accords politiques pourront se nouer. C'est à nous, industriels, d'étudier le dossier et de le faire avancer. Soyons pragmatiques.* »

Autres partenariats

Un pragmatisme qui pourrait donc conduire Leonardo vers d'autres partenariats que celui avec KNDS, mais qui, au moins, auraient le mérite de ne pas fermer la porte à une coopération européenne. Car au final, comme pour le futur système de combat aérien européen, il n'existe guère d'alternative à une coopération européenne pour concevoir un char de combat capable de succéder au char Leopard et aux Leclerc vers la fin de la prochaine décennie.

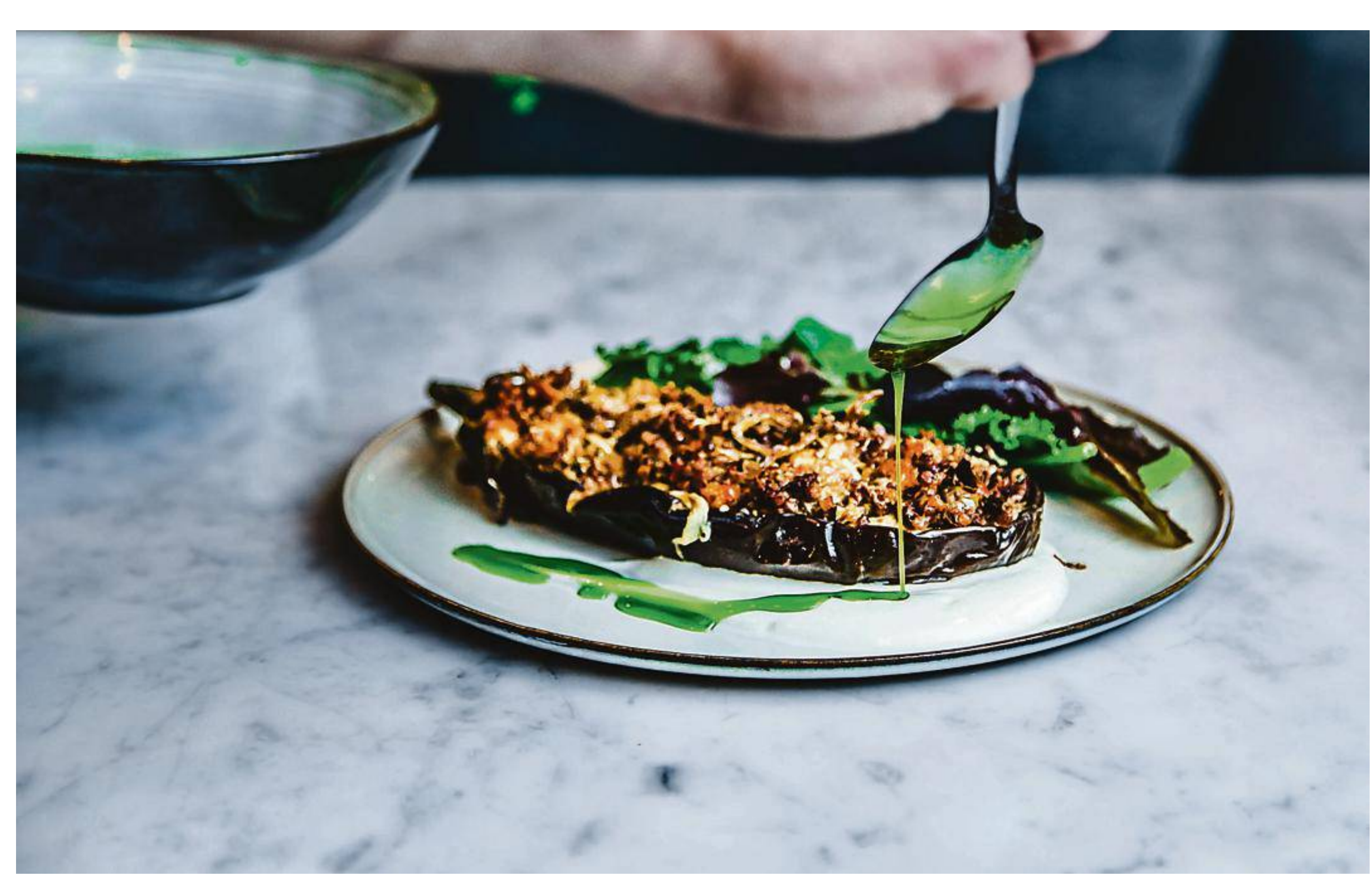
D'autant que, comme l'expliquait le ministre français des Armées, Sébastien Lecornu, il n'y a pas non plus de scénario dans lequel l'armée italienne aurait à engager ses chars de combat indépendamment de ses partenaires européens français et allemands. ■

La cantine, l'arme secrète de Sanofi pour faire revenir ses salariés au bureau

RESTAURATION

Des surfaces de restauration plus importantes que celle des bureaux, une offre digne d'établissements haut de gamme, des codes proches de ceux de l'événementiel : les grands groupes utilisent l'alimentation pour convaincre les salariés en télétravail de retourner sur site.

Martine Robert



La restauration d'entreprise, qui a vu ses coûts exploser, monte en gamme. *Photo HRVProd*

La Maison Sanofi, à Paris, ressemble davantage à un boutique-hôtel à la restauration très haut de gamme qu'au siège d'un groupe pharmaceutique membre du CAC 40. Pour faire revenir sur site les 500 collaborateurs de son état-major, Paul Hudson, le directeur général de Sanofi, mise sur les papilles.

Au rez-de-chaussée, le Café de l'Atelier jouxte un amphithéâtre où l'on peut assister à une projection ou déjeuner sur une petite table, à moins que l'on préfère les canapés en contrebas. Compass, le prestataire, y sert le midi 50 à 60 repas pris sur le pouce, mais avec des produits de qualité : café bio, partenariat avec un boulanger voisin, desserts signature de la cheffe pâtissière…

Le brunch de la direction

« Chaque vendredi, la direction offre le brunch. On est passé d'un taux de salariés présents de 20-25 % à 70-80 % », se félicite Camille Berthaud, le directeur de la filiale française du géant britannique de la restauration collective.

Au premier étage, on trouve un restaurant à la décoration soignée, qui sert une cuisine internationale et française. Le « convive », accueilli, placé, servi à table, commande depuis son téléphone portable, pour un ticket moyen de 7 euros, hors part employeur. En moyenne, l'établissement délivre chaque jour 180 couverts. Non loin de là, la brasserie de la direction offre des plats signés par le chef triplement étoilé Yannick Alléno.

Mais le clou est au 6e étage, avec Les Terrasses et leur vue incroyable sur la tour Eiffel et le Sacré-Cœur : au menu, salad bar, pizzas, plat du jour italien, pour 5 à 6,50 euros. Enfin, au 7e, à L'Appartement – convertible en salle de réunion ou en espace événementiel, avec son rooftop et ses planchas –, le chef prépare depuis son îlot central du sur-mesure pour le Comex.

Un ponte de l'hôtellerie passé par le Raphael, Yves Wencker, dirige le site où 60 % de la surface est occupée par la restauration et 40 % par les bureaux… *« Un concept que nous souhaitons développer dans différents pays »*, explique Camille Berthaud.

Compass décline déjà son offre haut de gamme chez Altarea Cogedim, Publicis, L'Oréal, EY, Bank of America ou encore Accenture. Une « premiumisation » constatée aussi par ses concurrents Elior et Sodexo, également dans le luxe, l'assurance, l'alimentaire. Chez Elior, après s'être diversifié dans le végétal, la street food, la bistronomie, les concepts pop-up, on s'apprête à lancer une offre « room service » destinée à répondre à la fragmentation des pauses alimentaires, avec des produits frais, labellisés, cuits sur place, pour permettre aux équipes de se réunir autour d'un petit déjeuner, d'un brunch, d'un goûter d'anniversaire. Chez Sodexo, on se rapproche de plus en plus de la restauration commerciale, avec des offres plus souvent renouvelées, scénarisées, thématisées, faisant la part belle au bio et aux circuits courts.

Une « plateforme expérientielle »

« La restauration collective doit offrir une plateforme expérientielle aux collaborateurs », estime Camille Berthaud, qui peut s'appuyer sur l'ancrage de Compass dans les pays anglo-saxons à la forte culture de l'« hospitality management ».

Une montée en gamme de bon aloi dans ce secteur qui a vu ses coûts exploser depuis la crise du Covid, la guerre en Ukraine et la hausse des aléas climatiques, qui

> Le clou est au 6e, avec Les Terrasses et leur vue incroyable sur la tour Eiffel et le Sacré-Cœur : au menu, salad bar, pizzas, plat du jour italien.

ont un impact sur les récoltes. *« Le coût des denrées a pris 24 % entre janvier 2022 et janvier 2023. Il y a eu des crises sur certains approvisionnements que nous avons décidé de sécuriser, dans les légumineuses et le bœuf français labellisé, par des accords avec des coopératives »*, précise le PDG de Compass France. ■

Compass veut rattraper Sodexo et Elior en France

***« 2023 a été historique pour Compass en France, où nous sommes troisième derrière Sodexo et Elior mais où nous visons le leadership d'ici à cinq ans par croissance interne et externe »*, assure Camille Berthaud. La filiale attend 1,35 milliard d'euros de chiffre d'affaires cette année, contre 1,1 milliard en 2022. Au niveau mondial, Compass, recentré sur l'Europe et l'Amérique du Nord, affiche 31 milliards de livres sterling de chiffre d'affaires. Il a ainsi acquis récemment en Angleterre CH & CO, qui pèse un demi-milliard d'activité.**

Crise ouverte à l'Association nationale des industries alimentaires

AGROALIMENTAIRE

Deux des plus gros contributeurs de l'Ania quittent l'organisation.

Marie-Josée Cougard

Avis de gros temps à l'Ania (Association nationale des industries alimentaires). Deux de ses plus gros contributeurs ont remis leur démission. La puissante Fédération nationale de l'industrie laitière (Fnil) et les entreprises de la bière (Brasseurs de France) ont décidé de quitter l'organisation, dont elles sont des membres historiques. La mesure prendra effet en fin d'année, sachant qu'elles se sont acquittées de leurs cotisations pour 2024 et que les statuts de l'Ania demandent un préavis de six mois.

La mission de l'association est d'accompagner les entreprises alimentaires face aux grandes mutations sociétales et d'assurer leur promotion. Lourde responsabilité au regard du poids, dans l'économie nationale, de l'industrie agroalimentaire, qui totalise un chiffre d'affaires proche des 200 milliards d'euros et dégage le deuxième excédent de la balance commerciale.

La Fnil a fait savoir son mécontentement à plusieurs reprises, sans obtenir gain de cause, estimant que *« les services rendus par l'Ania n'étaient pas à la hauteur des sommes »* versées. La fédération et les cent entreprises, qu'elle réunit (Bel, Danone, Lactalis, Savencia et moult PME) paient 600.000 euros par an à l'Ania. L'industrie laitière aurait souhaité *« une refondation »* de l'association, au profit d'*« une plus grande efficacité opérationnelle »* et d'*« une réelle dynamique stratégique »*, explique François-Xavier Huard, directeur général de la fédération laitière. La Fnil a explicité ses demandes dans un courrier adressé le 27 mai au président en exercice, Jean-Philippe André.

Les motifs du départ des Brasseurs de France, qui versent quant à eux 300.000 euros, sont nettement plus opaques. *« Nous avons entamé une réflexion stratégique depuis plusieurs mois sur nos priorités, qui devrait se concrétiser en 2025. Dans l'attente de cette échéance, il a été décidé de démissionner à la fin de l'année »*, se contente de dire Magali Filhue, déléguée générale du syndicat de la bière.

Un tiers du budget s'envole

Le rôle joué par l'Ania dans les inextricables négociations commerciales avec les distributeurs n'est pas en cause. Son action en la matière est reconnue. Comme ses apports à la loi Descrozaille, qui a complété Egalim, des textes destinés notamment à préserver le revenu des agriculteurs, à limiter les promotions et certaines pratiques des enseignes jugées dommageables par leurs fournisseurs. En revanche, des dossiers comme la transition écologique, la décarbonation des entreprises, l'attractivité des métiers, la construction des filières, l'implantation des territoires n'ont pas été traités, selon la Fnil.

Pour l'Ania ces démissions sont un coup dur. Avec le départ de la Fnil et de Brasseurs de France, elle voit s'envoler 30 % de son budget de 3 millions d'euros, alors qu'elle fait l'objet d'une condamnation de l'Autorité de la concurrence pour entente dans l'affaire du bisphénol A, qui lui a infligé une amende de 2,7 millions d'euros.

Le 20 juin, elle doit se réunir en assemblée générale pour élire son nouveau président. A date, le seul candidat à la succession de Jean-Philippe André est Jean-François Loiseau, céréalier, président de la coopérative Axéréal, dont le chiffre d'affaires a dépassé les 5 milliards d'euros en 2023. C'est la première fois de l'histoire de l'Ania qu'un agriculteur en prendra la présidence, sachant que l'association a été créée pour représenter les intérêts des entreprises privées.

Christiane Lambert, ex-présidente de la FNSEA, dont le mandat à la tête du Copa-Cogeca, qui fédère les organisations professionnelles et les coopératives agricoles au niveau européen, se termine fin juin, prendra quant à elle la présidence de la Fédération des entreprises de charcuterie traiteur (FICT). ■

Feu vert américain à Ipsen

PHARMACIE

L'Elafibranor, un médicament pour le foie dont le laboratoire français détient les droits, va être vendu aux Etats-Unis.

Myriam Chauvot

La porte du marché américain s'entrouvre pour Elafibranor, développé par la biotech lilloise Genfit et dont le laboratoire français Ipsen a acquis les droits en 2021. Ce médicament pour une maladie rare du foie a reçu un feu vert de l'autorité de santé américaine, la FDA, au terme d'une procédure accélérée. Il sera vendu aux Etats-Unis sous le nom d'Iqirvo.

C'est une autorisation de commercialisation provisoire, la FDA demandant des études complémentaires. Iqirvo a obtenu l'approbation de la FDA dans le cadre d'un programme accéléré, qui permet d'approuver des médicaments traitant des maladies graves et répondant à un besoin médical non satisfait. *« Dans le cadre de ce programme, Ipsen doit mener un essai pour confirmer le bénéfice clinique attendu. L'essai de confirmation d'Iqirvo, Elfidence, est en cours »*, explique Ipsen.

Ce médicament traite la cholangite biliaire primitive, qui touche 100.000 personnes aux Etats-Unis, dont 90 % de femmes, et peut conduire à une insuffisance hépatique, voire rendre nécessaire une greffe de foie. *« C'est la première avancée significative depuis plus de dix ans dans le traitement de cette affection »*, souligne Ipsen dans un communiqué.

Effets secondaires

Iqirvo devra d'autant plus prouver son efficacité qu'il a de sérieux effets secondaires. Des fractures sont survenues chez 7 % des patients traités en essai clinique. Parmi les effets indésirables figurent aussi des myalgies, des myopathies, des lésions hépatiques et rénales, ou encore une toxicité pour le fœtus chez les femmes enceintes.

Iqirvo n'est encore vendu nulle part, les Etats-Unis sont son premier marché. Une demande d'autorisation de mise sur le marché a aussi été déposée en Europe et au Royaume-Uni. *« Les deux autorités devraient communiquer leurs décisions au second semestre 2024 »*, estime Ipsen.

Ipsen estime le potentiel de ventes jusqu'à 500 millions d'euros par an. Un analyste d'UBS mise plutôt sur 300 millions. La concurrence arrive : Seladelpar, du géant américain Gilead, est en cours d'évaluation par la FDA (également par une procédure accélérée). Il pourrait traiter plusieurs maladies du foie et les analystes lui voient un potentiel de ventes, en rythme de croisière, de 1 à 1,9 milliard de dollars.

Le niveau des ventes conditionnera la rémunération de Genfit, qui avait développé le médicament et cédé ses droits hors Chine en 2021. Dans l'immédiat, *« Genfit est éligible à un paiement d'étape de 48,7 millions d'euros d'Ipsen lors de la première vente commerciale d'Iqirvo aux Etats-Unis, ainsi qu'à des royalties échelonnées à deux chiffres pouvant atteindre 20 % »* des ventes, souligne la biotech. En incluant Iqirvo, au total, en 2024, Genfit s'attend à recevoir d'Ipsen 89 millions d'euros de paiements d'étape. ■

Playse, la jeune pousse de Matuidi et d'un poids lourd de Doctolib


L'ancien milieu de terrain français a cofondé un fonds d'investissement (Origins) qui multiplie les opérations. Photo Franck Fife/AFP

SPORTECH

Cette jeune pousse facilite la réservation de terrains et propose des coachs certifiés pour des séances personnalisées.

Les associés se sont rencontrés pendant leur adolescence au centre de formation de Clairefontaine.

Adrien Lelièvre

Quand il était joueur de football, Blaise Matuidi était très apprécié des supporters car il ne ménageait pas ses efforts. Il n'a pas changé depuis qu'il a raccroché les crampons. L'ancien milieu de terrain a cofondé un fonds d'investissement (Origins) qui multiplie les opérations ; il a participé à l'émission « Qui veut être mon associé » sur la chaîne M6 ; le voilà avec une nouvelle casquette : chef d'entreprise.

Le champion du monde 2018 est le cofondateur de Playse, une start-up qui facilite la réservation de terrains et permet à des jeunes de bénéficier d'entraînements proposés par des professionnels certifiés. Blaise Matuidi s'est notamment associé à Thibault Aliadiere : un dirigeant qu'il a croisé à l'INF Clairefontaine, le célèbre centre de formation de football, quand il était adolescent.

Entraînement de qualité

Blaise Matuidi a fini professionnel, en rejoignant le club de football de Troyes. Le début d'une ascension qui le verra ensuite passer par Saint-Etienne, le PSG, la Juventus de Turin et l'Inter Miami. Thibault Aliadiere était, lui, trop juste pour le haut niveau et a mené carrière dans les nouvelles technologies. Il travaille encore pour Doctolib, ce qui ne l'empêche pas, en parallèle, de participer à l'aventure Playse.

La start-up est partie d'un constat simple : « *Il y a encore beaucoup de jeunes qui n'ont pas accès à une belle qualité d'entraînement* », insiste Thibault Aliadiere. La société leur propose donc un accompagnement personnalisé en fonction de leur niveau et de leur temps disponible.

A la fin de chaque entraînement, un bilan est réalisé. « *La notion de plaisir est importante, mais il faut aussi aimer la progression. L'état d'esprit des nouvelles générations a beaucoup changé à ce niveau-là* », juge le dirigeant. Playse dispose d'une méthode de travail unifiée et s'appuie sur des coachs indépendants qui, souvent, exercent un métier en complément (entraîneur dans un club, etc.). Les clients peuvent soit réserver des séances individuelles, soit souscrire à un abonnement mensuel.

Née en 2022, la plateforme s'est d'abord rodée discrètement. A quelques jours du coup d'envoi de l'Euro de football, elle sort de l'ombre avec son lancement officiel et revendique quelque 4.000 utilisateurs et 100 coachs certifiés.

Ambition internationale

Le projet porte une dimension internationale : il se développe au Congo, un pays dont le père de Blaise Matuidi est originaire et où il a créé l'Académie Alima. La start-up compte aussi déployer ses ailes aux Etats-Unis, où le sportif a achevé sa carrière et s'est installé.

Outre l'argent des fondateurs, Playse a été financé par une levée de fonds de 900.000 euros auprès de business angels. La start-up compte également plusieurs ambassadeurs de luxe dans le monde du football (Moussa Sissoko, Grégory Sertic, Kieran Gibbs).

La société a vocation à grandir géographiquement, mais aussi à se diversifier en proposant, par exemple, des entraînements spécifiques pour les attaquants ou les gardiens de but. Elle compte également intégrer de la donnée, avec son partenaire Footbar. Enfin, elle pourrait proposer une forme d'accompagnement pour la gestion du sommeil ou de l'alimentation. Des paramètres qui, en plus de l'assiduité aux entraînements, peuvent aider des jeunes sportifs à franchir de nouveaux paliers. ■

La consolidation forcée des acteurs du travail hybride

WORKTECH

La crise sanitaire a fait naître une ribambelle de solutions liées au travail hybride, mais désormais le marché se stabilise.

La start-up Witco, spécialiste de la gestion des lieux de travail, vient de mettre la main sur SharingCloud, une société du secteur.

Camille Wong

La crise sanitaire a profondément transformé le monde du travail, en particulier chez les « cols blancs ». Avec le développement à vitesse grand V du télétravail, une kyrielle de start-up se sont lancées sur le créneau du travail hybride : gestion du flex office, réservation de salles et de bureaux, indicateurs de présence…

« *Il y a eu un énorme changement de marché et d'usage. Les entrepreneurs l'ont bien compris, sauf qu'une opportunité ne signifie pas que c'est facile. Beaucoup de petites solutions se sont développées sur un outil en particulier* », analyse Paul Bazin, associé chez le fonds Daphni.

Depuis, les entreprises clientes, souvent de grands comptes, ont affiné leur stratégie et mis le frein sur l'adoption rapide de plusieurs solutions. Les petits acteurs qui avaient réussi à prendre des parts de marché ont, d'un côté, fait face aux resserrements des financements dans la French Tech et, de l'autre, à un marché qui se stabilise.

Grands comptes

Parmi les acquéreurs se trouve Witco, une start-up qui veut se positionner comme une application unique dédiée au travail. Elle vient de reprendre au tribunal la société SharingCloud, spécialiste des réservations de réunion et écrans interactifs. Coût de l'opération : trois millions d'euros, auxquels il faudra ajouter trois autres millions d'investissement.

La start-up est soutenue par ses investisseurs Eurazeo, Daphni et surtout Naxicap, un fonds de private equity spécialiste du « build up », à savoir la consolidation des marchés. Aux Etats-Unis, Thoma Bravo a d'ailleurs fait naître Eptura, de la fusion de Condeco avec iOffice + SpaceIQ.

« *Beaucoup d'entreprises réduisent les surfaces dans les bureaux et se dotent d'outils pour se réorganiser en interne, mais elles ne souhaitent pas s'éparpiller au travers d'une multitude d'outils* », glisse Eliane Lugassy, la cofondatrice de Witco. Elle reprend 49 salariés de SharingCloud, des clients comme Chanel, Veolia, PWC ou Saint-Gobain et vise les 15 millions d'euros cette année pour le nouvel ensemble.

« *Nos clients sont assez similaires, des grands comptes difficiles à aller chercher, surtout s'ils ont déjà une solution installée* », poursuit la cheffe d'entreprise. Quelques mois plus tôt, Witco avait aussi mis la main sur un concurrent britannique, District Technologies, dans le but d'acquérir ses clients.

Rachats entre start-up

D'autres start-up cette année se sont rapprochées. « *Les acteurs sont encore trop petits pour intéresser les industriels* », glisse Paul Bazin. C'est le cas, par exemple, d'Hubtobee – historiquement sur le voyage d'affaires – qui a développé en 2020 une solution de gestion de travail hybride. Placée en redressement judiciaire début 2024, la société a été reprise par le suisse Deskbird, spécialisée dans la gestion des lieux de travail.

> Witco est soutenue par ses investisseurs Eurazeo, Daphni et surtout Naxicap, un fonds de private equity spécialiste du « build up », à savoir la consolidation des marchés.

Il y a quelques semaines, la start-up lilloise Moffi (logiciel de flex office) a repris au tribunal Waldo (réservation de bureau). « *La société était déjà à l'international, ce qui nous a beaucoup intéressés. Aussi, leur solution est intégrée avec Teams et Copilot de Microsoft, des éléments très importants pour les entreprises* », indique Edouard Coisne, le cofondateur, portant ses effectifs à 17 personnes.

« *Tout le monde se consolide et perd de l'argent. Il faut réduire les coûts et mutualiser, je pense que la plupart des acteurs du marché dans les prochains mois vont arrêter les frais* », estime de son côté Matthieu Giorgini, le cofondateur de Waldo, depuis intégré au nouvel ensemble.

La consolidation du secteur devrait se poursuivre, en miroir des start-up liées aux ressources humaines dont les acquisitions s'accélèrent. Mais il reste un enjeu, et pas des moindres : réussir l'intégration avant d'en enchaîner une nouvelle. ■

Bousculé par la concurrence, Apple veut faire de Siri un super-assistant

● L'entreprise californienne va doter Siri de nouvelles fonctionnalités permises par l'IA générative.
● Apple dispose d'atouts certains dans cette course, dont l'accès aux données des utilisateurs et sa réputation de champion de la vie privée.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Hortense Goulard
— Envoyée spéciale à Cupertino
et Raphaël Balenieri

Apple entre dans le ring des assistants personnels dopés à l'intelligence artificielle, peut-être la fonctionnalité de l'IA qui peut résonner le plus avec les attentes des consommateurs. L'entreprise californienne vient de dévoiler, en début de semaine, une myriade de fonctionnalités pour ses appareils utilisant l'IA générative. Grâce à ces nouvelles capacités, Siri pourrait se métamorphoser, corriger sa mauvaise réputation après plusieurs « bad buzz » et devenir incontournable. Car treize ans après sa création, l'assistant d'Apple reste une fonctionnalité relativement peu utilisée.

Bientôt, les utilisateurs d'iPhone ou de Mac pourront demander à Siri d'accomplir des tâches nécessitant de rechercher des informations sur plusieurs applications, de les combiner et d'en tirer des conclusions. Par exemple, imaginons qu'une réunion de travail soit décalée en fin d'après-midi. *« Je me demande si je pourrai arriver à temps pour voir la pièce de théâtre dans laquelle joue ma fille »*, a dit Craig Federighi, chef du logiciel chez Apple. A l'avenir, il suffirait de poser la question à Siri, qui pourra deviner qui est sa fille, vérifier l'itinéraire entre le bureau et l'école, chercher des informations sur le trafic routier, avant de répondre à la question.


Tim Cook, le directeur général d'Apple, et Craig Federighi, le vice-président chargé du software, lundi, lors de la conférence WWDC consacrée aux développeurs.

Getty Images via AFP

Certes, ces fonctionnalités ne seront disponibles que sur les iPhone 15 Pro et 15 Pro Max, les portables les plus haut de gamme (près de 1.300 euros), ainsi que sur les Mac et les iPad disposant de puces conçues par le groupe californien. Seuls les clients aux Etats-Unis en bénéficieront dès cet été, le reste du monde devant suivre avant la fin de l'année. Malgré cette prudence, les annonces ont été saluées en Bourse : le cours d'Apple a pris 8 % depuis lundi, à 3.250 milliards de dollars de capitalisation boursière. Il est repassé devant Microsoft !

Changement de paradigme

Il faut dire que l'enjeu est stratégique pour Apple. Jusqu'à présent, l'IA générative a surtout servi à construire des chatbots conversationnels dans les entreprises, afin de répondre plus vite aux clients. En revanche, l'IA générative est encore peu utilisée pour les actes du quotidien : réserver un concert sur Internet, prendre un rendez-vous chez le médecin, vérifier l'horaire de son train… Pour ces actions, les applications sur smartphones restent clé.

Mais elles pourraient toutefois céder du terrain, à mesure que les géants de la tech utilisent l'IA générative pour doper leurs assistants respectifs apparus dans les années 2010. Cette technologie permet en effet d'avoir des assistants plus intelligents, qui devancent les besoins des utilisateurs et qui dialoguent aussi de façon plus naturelle, éliminant certaines frictions actuelles (une question mal comprise, besoin de répéter…). *« L'IA générative pose la question de l'interface universelle et de la fin des applications »*, remarque Olivier Girard, président d'Accenture France et Benelux.

« Avec l'IA générative, on change de paradigme, assure Clément Monjou, directeur général d'Alexa France, l'assistant vocal d'Amazon. *On pourra demander aux assistants "lance une playlist avec Bruce Springsteen et Johnny", ce qui n'est pas possible aujourd'hui, ou dire simplement "il fait sombre" pour que la lumière s'allume. »*

Apple a des concurrents sérieux face à lui. Google a présenté Gemini Live, un modèle d'IA multimodal disponible sur smartphone. Mais le groupe reconnaît qu'il a encore du chemin à parcourir avant d'arriver à un vrai assistant personnalisé. Amazon, lui, muscle Alexa, son assistant vocal présent dans les enceintes Echo, les télécommandes Fire TV Stick… Le groupe mise toutefois plus sur l'IA dans la maison connectée que dans les smartphones ou les PC.

> Apple a signé un partenariat avec OpenAI, qui pourra traiter les demandes dans le cas où Siri peinerait à répondre.

Les start-up aussi s'y mettent. A San Francisco, deux jeunes pousses, Humane et Rabbit, ont tenté de lancer de nouveaux appareils – une broche et un petit boîtier – à cet effet. Hélas, les experts qui ont pu tester ces gadgets s'accordent à dire qu'ils ne fonctionnent pas encore correctement et que le smartphone est encore loin d'être à remiser.

Dans cette course, Apple a un avantage clé : il connaît parfaitement ses clients, ce qui permet d'adapter la réponse des chatbots à la vie de chaque utilisateur. Il s'est aussi positionné de longue date comme un champion du respect de la vie privée, ce qui peut convaincre les plus hésitants. La plupart de ces opérations sont d'ailleurs effectuées directement sur l'iPhone, le Mac ou l'iPad de l'utilisateur. De quoi rassurer les clients inquiets de l'utilisation qui pourrait être faite de leurs données. Seules les tâches les plus complexes seront effectuées sur le cloud. Apple assure qu'il s'agira d'infrastructures spécifiques, sécurisées.

Malgré ses forces, Apple a signé un partenariat avec OpenAI, qui pourra traiter les demandes dans le cas où Siri aurait du mal à répondre. L'iPhone demandera la permission à l'utilisateur avant de poser la question à ChatGPT. Cela permettra, par exemple, de chercher des idées de recettes en prenant une photo des ingrédients à disposition.

A l'avenir, Apple envisage de collaborer avec d'autres entreprises pour proposer différents modèles d'IA à ses utilisateurs. Fait notable, Craig Federighi a mentionné lors d'une conférence de presse que l'entreprise pourrait signer un accord avec Google, afin de pouvoir utiliser le modèle Gemini.

« Innovation mineure »

Gadget ou vrai rupture ? Les avis sont encore partagés à ce stade. *« Chacune de ces annonces constitue une innovation mineure, incrémentale, qui vise à améliorer l'expérience de l'utilisateur »*, note Thomas Husson, de Forrester. Mais *« ce qui compte seront les expériences que les marques pourront développer sur les appareils d'Apple et comment elles seront perçues par les utilisateurs »*.

« Avec Apple Intelligence, Apple est maintenant au même niveau que ses pairs, sans pour autant les dépasser », observe Dipanjan Chatterjee, lui aussi analyste chez Forrester. Reste à savoir si ces innovations seront suffisantes pour convaincre les clients d'Apple d'acheter de nouveaux appareils, plus puissants et mieux adaptés à l'IA. Depuis un an et demi, les ventes du géant californien ont reculé à cinq reprises en six trimestres, à cause d'une concurrence accrue en Chine notamment. ■

Quand l'intelligence artificielle tourne sur les appareils personnels

Les modèles d'intelligence artificielle sous-jacents à des innovations comme ChatGPT ne sont plus cantonnés aux centres de données et débarquent dans les smartphones. Les fabricants limitent ainsi leurs frais.

Florian Dèbes

L'intelligence artificielle est beaucoup plus proche de vous que vous ne le croyez. Jusqu'à récemment, les modèles à la base des innovations comme ChatGPT étaient certes si gourmands en capacité de calcul qu'ils ne tournaient que depuis de grands centres de données dernier cri. Mais, à l'image des récentes annonces d'Apple, les géants de la tech ont décidé de loger directement l'IA dans la poche ou le sac à dos de leurs clients.

Ainsi, les iPhone et les Mac dernier cri de la marque à la pomme seront dotés cette année d'un assistant personnel qui s'appuiera essentiellement sur des ressources en local, c'est-à-dire stockées dans la mémoire de l'appareil. Selon la démonstration des cadres du groupe, il sera capable de préparer une réponse à un e-mail ou de synthétiser le tableau de notification selon certaines priorités.

Tous sur la même voie de l'IA embarquée

Avec cette promesse baptisée « Apple Intelligence », l'entreprise dirigée par Tim Cook pousse les feux sur une voie déjà empruntée ces derniers mois par ses rivaux : Samsung et Google dans les smartphones mais aussi Huawei et Xiaomi, tout comme Microsoft dans les ordinateurs.

Face à l'envolée des coûts d'utilisation de l'IA dans les centres de données, mais confrontés à l'impérieuse nécessité de surfer sur cette vague d'innovation, les fabricants n'avaient pas d'autres choix. Ils devaient faire rentrer les fameux modèles de langage dans leurs produits. La manœuvre les dispense de payer un fournisseur de cloud pour la location des processeurs. *« Le coût de l'inférence* [l'utilisation du modèle, NDLR] *est trop cher, ce n'est pas tenable à l'échelle »*, souligne Patrick Joubert, un serial entrepreneur français du secteur (Recast, Ponicode, Rippletide).

Mais, contraintes par la puissance de calcul bien moindre d'un smartphone comparée à celle d'une baie de serveurs, les marques de smartphones et d'IA ont dû soumettre leurs modèles d'IA à un régime drastique. Pendant la phase d'entraînement dans un data center – une étape incontournable –, les modèles sont compressés, c'est-à-dire qu'ils doivent s'appuyer sur moins de données pour fonctionner. Ils sont ensuite redécoupés en de plus petits modèles qu'une deuxième étape d'entraînement permet de spécialiser.

« De cette manière, il n'y a pas besoin d'un bazooka pour effectuer des tâches simples », relève Diego Ferri, le directeur de la stratégie de l'agence EY Fabernovel. Ainsi, résumer un texte ou suggérer des réponses à un SMS peut se réaliser en local. Pour les tâches plus ardues, le recours à une connexion Internet pour accéder à un centre de données s'avère en revanche indispensable. C'est le sens du partenariat entre Apple et le père de ChatGPT, OpenAI.

Un service haut de gamme… pour l'instant

Un hic résiste toutefois aux marques de smartphones. Cette technologie ne fonctionne pour l'instant que sur des processeurs récents – les NPU qui sont aux petits appareils ce que sont les fameux GPU aux plus gros. Seuls les smartphones les plus chers en sont aujourd'hui équipés.

Mais la technologie pourrait très vite se diffuser. D'après Canalys, le nombre de smartphones dopés à l'IA pourrait quadrupler sur le marché entre 2024 et 2028, et frôler les 800 millions d'unités vendues par an. Soit un peu plus de la moitié du marché. ■



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO
Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo **D'Alan Turing à ChatGPT : l'histoire de l'intelligence artificielle en sept dates clés**

Atos va céder ses activités pour les centrales nucléaires

INFORMATIQUE

Le géant informatique a officialisé mardi soir des négociations exclusives pour la vente de Worldgrid à Alten.

Son cours s'est enfoncé un peu plus dans le rouge, en baisse de plus de 18 % dans la matinée de mercredi.

Anne Drif



Worldgrid assure avec Schneider Electric la conception du futur contrôle-commande de plusieurs tranches nucléaires, dont les EPR de Penly. *Photo Lou Benoist/AFP*

L'encre de l'accord avec David Layani à peine sèche pour lancer son sauvetage, Atos en annonce un second. Tard mardi soir, le géant informatique a déclaré ouvrir des discussions exclusives pour la vente de Worldgrid, sa filiale qui conçoit les logiciels de pilotage et de supervision des centrales nucléaires en France, au Royaume-Uni, en Russie et en Chine, soit l'équivalent de 15 % du parc mondial.

Et contre toute attente, ce n'est pas Assystem, spécialiste du nucléaire très proche d'EDF, qui est donné favori. Ni même l'électricien français cité par Bruno Le Maire comme repreneur naturel. Atos a choisi le poids lourd de l'ingénierie Alten, ses 57.000 collaborateurs et ses 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe fondé et dirigé par Simon Azoulay l'a emporté au final sur le prix. Il valorise Worldgrid 270 millions, soit 1,6 fois le chiffre d'affaires de la filiale d'Atos de 1.100 salariés.

Une belle opération pour Atos, la valeur comptable à son bilan à fin 2023 dépassant à peine 32 millions. L'annonce a été toutefois impuissante à enrayer la chute du cours – de plus de 18 % dans la matinée de mercredi –, les actionnaires du groupe se sachant promis à une « dilution massive » avec la prise de contrôle d'Atos par les créanciers qui se profile.

« La plus grande vigilance »

Si l'accord se confirme, « *le positionnement de Worldgrid viendrait renforcer et compléter celui d'Alten dans le secteur de l'énergie et des utilities* », s'est félicité pour sa part Simon Azoulay. « *Leur rapprochement permettrait d'approfondir nos relations avec nos clients stratégiques, en particulier dans le nucléaire, en leur offrant une palette inégalée de services à valeur ajoutée.* » Le responsable de Worldgrid s'est aussi, de son côté, déclaré « *impatient* » de rejoindre Alten, qui est également un sous-traitant d'EDF.

Dans leur dernier rapport d'alerte sur la situation d'Atos fin avril, en plein bras de fer autour d'Atos, les sénateurs estimaient que l'avenir de Worldgrid « *devrait faire l'objet de la plus grande vigilance* ». Pour eux, EDF là aussi, mais aussi Framatome avec l'appui de Bpifrance avaient tout intérêt à se positionner sur le rachat. Et il y a une quinzaine de jours, Bruno Le Maire, à son tour, est monté au front. « *Il n'est pas question que ce contrôle-commande des centrales nucléaires puisse partir je ne sais trop où* », a déclaré mardi le locataire de Bercy. Worldgrid « *doit rester sous le contrôle de la puissance publique* », a-t-il insisté, citant EDF ou « *une entreprise proche d'EDF* ».

A l'annonce du choix d'Alten, le ministère est revenu sur son propos. « *Nous avons dit vouloir une reprise par une entité agréée par EDF, c'est le cas* », validant l'arbitrage d'Atos. Le géant informatique en difficultés a tout de même pris de court certains des scénarios de reprise poussés côté politique.

Atos a en tout cas pris la précaution d'attendre d'y voir plus clair sur son avenir avant d'officialiser plus tard dans la journée cette cession. La vente de Worldgrid est la promesse de cash immédiat en plus, alors que le groupe va entamer des discussions très serrées avec les créanciers et David Layani sur leur montée au capital. Mais c'est aussi du chiffre d'affaires en moins avec la prise de distance d'EDF, qui figure parmi les tout premiers clients du groupe.



Lire « Crible »
Page 32



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY

Atos: fleuron de l'informatique en sursis dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

Intel suspend l'agrandissement d'une méga usine de puces en Israël

ÉLECTRONIQUE

L'usine de microprocesseurs devait être le plus gros investissement étranger jamais réalisé dans le pays.

Pascal Brunel
— Correspondant à Tel-Aviv

Le coup ne pouvait pas plus mal tomber pour Israël alors que le pays est en guerre. Intel a annoncé cette semaine la suspension des travaux d'agrandissement d'une usine de production de microprocesseurs à Kiryat Gat dans le sud d'Israël, une ville située à une trentaine de kilomètres de la bande de Gaza. Cette décision porte sur un investissement supplémentaire de 15 milliards de dollars, ce qui devait porter le coût total de l'opération à 25 milliards de dollars pour ce site.

L'an dernier, Benyamin Netanyahou, le Premier ministre, s'était félicité de cette manne en soulignant qu'il s'agissait du plus important investissement jamais réalisé par une entreprise étrangère en Israël, qui se présente volontiers comme la « start-up nation » par excellence. L'opération avait été jugée à ce point stratégique que l'Etat s'était fendu d'une subvention elle aussi sans précédent, de 3,2 milliards de dollars.

Cette générosité s'explique par l'importance du groupe américain présent en Israël depuis un demi-siècle. C'est le premier employeur du secteur de la tech israélienne avec 12.000 employés. Intel dispose de trois centres de recherche et développement. Le groupe s'était également engagé à effectuer des achats d'un montant de 16,6 milliards de dollars sur une décennie auprès de fournisseurs israéliens de matériel, d'équipements et de services. La nouvelle usine devait lancer sa production en 2028 pour l'arrêter en 2035.

Dans un premier temps, Intel est resté plutôt discret sur les raisons de sa décision de reporter l'opération à Kiryat Gat. Le groupe s'est voulu rassurant, mais sans entrer dans les détails. « *Intel continue à considérer Israël comme un de ses principaux sites pour la production et la recherche et le développement. Nous restons totalement engagés dans cette région* », a assuré Intel dans un communiqué, en soulignant que les décisions sont prises en fonction des critères économiques et des « *dynamiques du marché* ». En d'autres termes, le report de la construction dans l'usine israélienne n'aurait rien à voir avec la poursuite de la guerre dans la bande de Gaza, déclenchée le 7 octobre par des massacres commis par le Hamas dans le sud d'Israël.

« Pays résilient »

A ce propos, en décembre, alors que la guerre faisait rage, le PDG d'Intel, Pat Gelsinger, avait, lors d'une interview à Fox News, rendu hommage à Israël qu'il avait qualifié de « *pays le plus résilient du monde* ». « *Malgré la mobilisation de 17 % de nos salariés comme réservistes, Intel Israël a respecté tous ses engagements envers nos clients* », s'était-il félicité. Pour sa part, « Calcalist », un quotidien économique israélien, avance l'hypothèse que la décision d'Intel est surtout due à des problèmes liés à de très lourds financements d'investissements du groupe dans le monde.

Le journal souligne notamment qu'Israël n'est pas seul à avoir été impacté. Des projets d'agrandissement d'usines de production en Irlande et en Arizona ont aussi été reportés, de même qu'un projet d'ouverture d'une unité en Allemagne. De son côté, le ministère israélien des Finances se refuse à dramatiser et affirme que les subventions publiques promises ne sont pas remises en cause. ■

Paramount dans l'inconnu après le rejet de l'offre de Skydance

CINÉMA

Le groupe contrôlé par la famille Redstone ne sera pas vendu au studio Skydance.

Lourdement endetté, Paramount Global doit trouver un autre plan.

Stéphane Loignon

Le feuilleton Paramount continue. L'actionnaire majoritaire du conglomérat audiovisuel, Shari Redstone, héritière du magnat Sumner Redstone, a mis fin mardi à ses discussions avec l'un des plus sérieux prétendants à la reprise, Skydance Media, a révélé le « Wall Street Journal ». Cela faisait pourtant plusieurs mois qu'avaient débuté les discussions de rachat avec ce groupe fondé par le producteur David Ellison, fils de Larry Ellison (le fondateur d'Oracle), qui paraissait en bonne position pour l'emporter et était entré en négociations exclusives. C'était l'option qui semblait privilégiée par l'héritière, malgré les réticences initiales d'autres actionnaires.

Selon le « WSJ », Skydance aurait proposé de racheter le holding de la famille Redstone, National Amusements, qui détiendrait 77 % des droits de vote de Paramount (mais 10 % des actions, selon le « Financial Times »), pour 1,7 milliard de dollars en cash. Le producteur de « Top Gun : Maverick » aurait aussi fourni 4,5 milliards pour racheter, avec une prime, un certain nombre d'actions de Paramount non détenues par la famille Redstone, ainsi que des actions sans droits de vote, selon le journal. Dans ce schéma, Skydance était prêt à injecter 1,5 milliard pour aider au remboursement de la dette du groupe. L'objectif était au final de fusionner Paramount et Skydance.

Candidats à la reprise

Malgré ces propositions, les deux parties ne sont pas parvenues à un accord, a confirmé un communiqué de National Amusements. Selon des proches de Shari Redstone cités par le « Wall Street Journal », celle-ci pourrait désormais tenter de vendre National Amusements, sans envisager de fusion de Paramount avec une autre entreprise.

D'autres groupes ont témoigné ces derniers mois leur intérêt pour Paramount Global, comme le fonds d'investissement Apollo soutenu par Sony, ou pour National Amusements, comme l'ancien dirigeant de médias Edgar Bronfman Jr., soutenu par la société de capital-investissement Bain Capital, et le producteur hollywoodien Steven Paul.

Après ce refus, l'avenir de Paramount Global, qui rassemble entre autres le studio de cinéma Paramount Pictures, les services de streaming Paramount+ et Pluto TV, et un éventail de chaînes de télévision dont MTV et le puissant réseau CBS, reste incertain. Le groupe est dans une situation délicate, à la fois sur le plan financier, avec une dette de plus de 14 milliards, et économique, alors que ses chaînes de télévision souffrent du basculement de la consommation vers le streaming et que son service de SVoD Paramount+ reste loin derrière les géants Netflix, Disney+ et Amazon Prime Video.

Le précédent PDG de Paramount, Bob Bakish, a été éconduit fin avril. Les trois CEO intérimaires qui se partagent depuis la tâche envisageraient un plan d'économie de 500 millions sur un an, selon la presse américaine. Après l'annonce de la fin des discussions, l'action Paramount a perdu environ 8 % au Nasdaq dans la journée de mardi. ■

Cessions de fonds de commerces : le marché reprend son souffle

● Le nombre de ventes de fonds de commerce a diminué de plus de 2 % en 2023, selon une étude du cabinet Altares.
● Les prix, qui avaient déjà atteint des records après l'euphorie de 2022, continuent de grimper.

ENTREPRISES

Valérie Landrieu

Cafés, boulangeries, bureaux de tabac ou épiceries : le rythme des ventes et cessions de fonds de commerce a légèrement ralenti l'an dernier en France. Après le niveau exceptionnel de 31.700 opérations enregistrées en 2022, encore lié au report des transactions d'après-Covid, celles-ci sont repassées en 2023 sous le seuil des 31.000 transactions (–2,5 %, à 30.920), selon les chiffres publiés ce jeudi par Altares. *« Le marché a perdu de sa dynamique mais il se maintient au-dessus de sa moyenne sur cinq ans »*, résume le directeur des études du cabinet de conseil spécialiste de la data, Thierry Millon.

« Nous notons un retour à un marché plus cohérent après une période d'euphorie », témoigne, sur le terrain, Mélanie Aloui-Allamand, directrice opérationnelle du groupe Michel Simond, réseau spécialisé en transmissions de commerces et d'entreprises. Ce marché moins actif traduit-il un atterrissage en douceur ou annonce-t-il une situation plus inquiétante ? *« Les premiers mois de 2024 témoignent d'une remontée intéressante »*, signale Thierry Millon. Plus de 8.000 fonds de commerce ont changé de mains au premier trimestre de cette année (+2 % par rapport au premier trimestre 2023), mais la tendance reste évidemment à confirmer.

Le contexte politique n'est pas de nature à rassurer l'investissement. Reprendre une boulangerie, un salon de coiffure ou un restaurant est aujourd'hui une aventure plus lourde à financer que de se lancer dans une activité de services avec un statut d'autoentrepreneur, note Thierry Millon. Pour le consultant, la hausse des prix de cession a d'ailleurs contribué au ralentissement des échanges.

Les acquéreurs potentiels de fonds de commerce ont d'abord vu le prix d'achat moyen franchir la barre des 200.000 euros en 2021, contre plus de 185.000 euros avant la crise sanitaire. Et le mouvement s'est poursuivi. En 2023, le prix moyen a atteint le montant record de 244.307 euros, soit une hausse de plus de 13 % sur un an. Cumulées, les transactions ont atteint 10,6 milliards d'euros en 2023. Et si près du tiers de ce montant provient d'opérations « atypiques », notamment supérieures à 10 millions, un tel niveau *« est révélateur du poids du financement nécessaire pour faire aboutir les projets »*, commente le consultant.

Sans surprise, l'Ile-de-France, la région la plus active en matière de transactions, affiche le prix moyen le plus élevé (328.200 euros, en hausse de 16,4 %) devant la Corse (261.000 euros, + 30 %) et la région Auvergne-Rhône-Alpes, qui a enregistré la plus forte hausse des prix : +30,7 % à 250.700 euros.

La restauration en tête

Supérieur au taux d'inflation, le renchérissement des prix s'explique par *« la vente de produits plus onéreux »*. Après l'emballement de 2022, *« on pouvait craindre que les échanges ne se fassent plus que sur des entreprises qui n'avaient pas trouvé preneurs, notamment dans la restauration traditionnelle »*, souligne le directeur des études d'Altares.

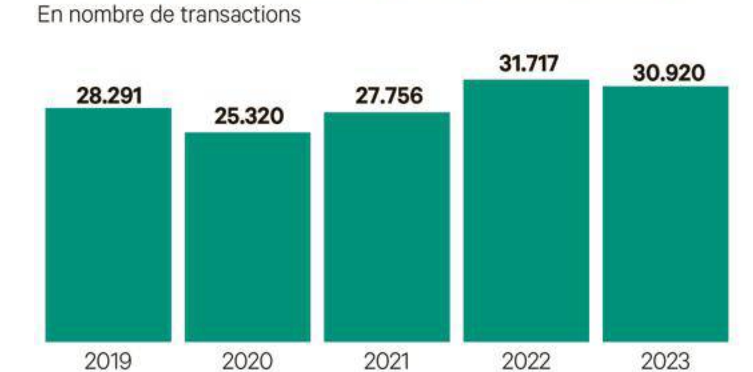
Le secteur de la restauration traditionnelle, qui a déjà vu se réaliser de nombreuses opérations pendant la période du Covid, porte traditionnellement un tiers des transactions. Avec 4.497 établissements repris, il reste en 2023 sur la plus haute marche du podium, devant la restauration rapide et les débits de boissons.

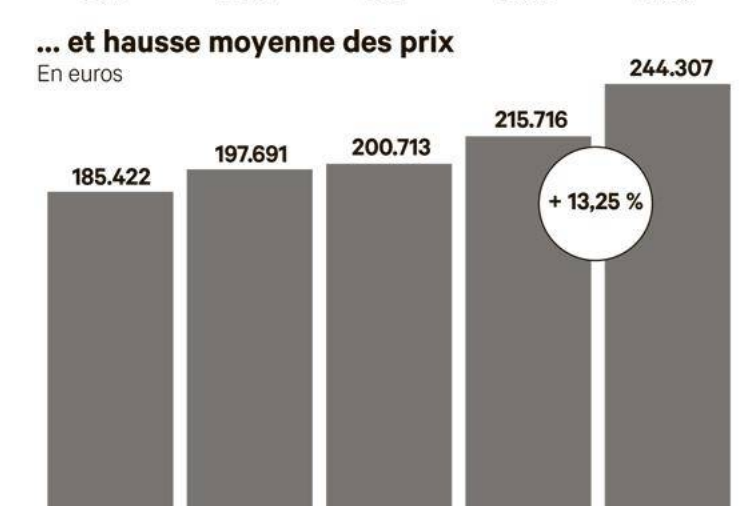
Les transactions sur les pharmacies, activité qui se démarque au fil des années, et les opérations sur les supermarchés sont pour beaucoup à l'origine de la hausse des prix. Les premières conservent le prix de vente moyen le plus élevé, à près de 1,3 million d'euros (+8,6 %), quand les seconds ont vu le leur plus que doubler, à plus d'1 million d'euros, sous l'effet notamment du démantèlement du parc de l'enseigne Casino.

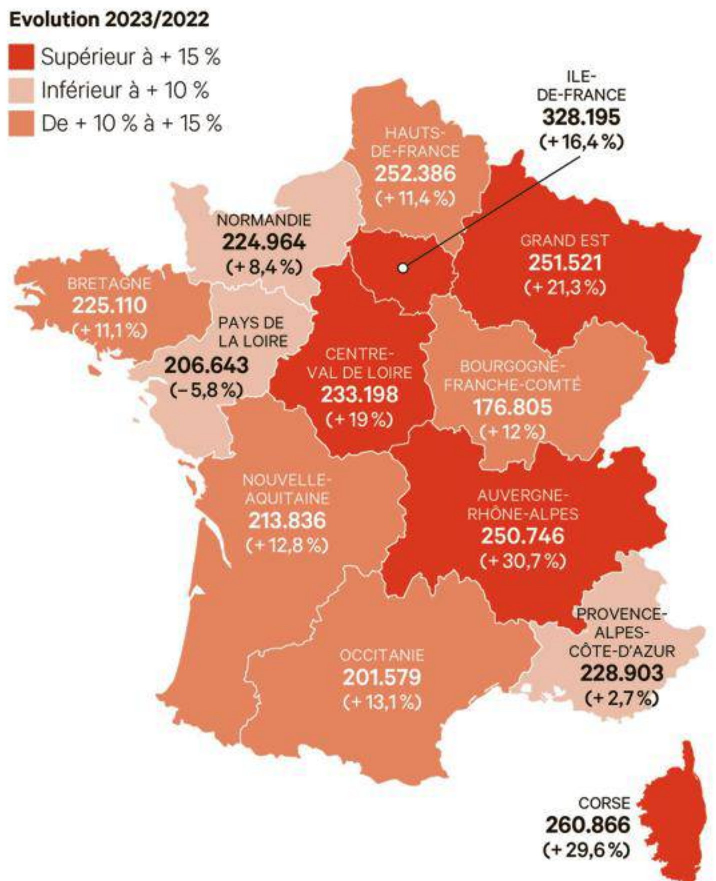
Une autre envolée des prix se retrouve du côté de l'hôtellerie. Après une poussée de 30 % en 2022, le prix de cession d'un hôtel a progressé de près de 20 % en 2023, pour atteindre 515.000 euros. *« A ces montants, les acquéreurs sont rares dans les territoires »*, souligne le consultant, qui n'exclut pas que la situation se tende un peu plus, affiche les difficultés pour recruter peuvent freiner déjà les acheteurs. Résultat : après avoir reculé de près de 11 % sur toute l'année 2023, le nombre de transactions sur les hôtels a plongé de 22 % au premier trimestre 2024.

Moins 22 %, c'est précisément l'ampleur du recul des transmissions de boulangeries-pâtisseries en 2023. Essentielle pendant le Covid, l'activité s'était jusqu'à peu bien défendue, mais la situation s'est inversée avec la hausse des coûts de l'énergie et une consommation des ménages en repli. Sans compter, ajoute Thierry Millon, le prix de la reprise, à plus de 220.000 euros – toutefois en baisse de 6 % en 2023.

Confiant, le réseau Michel Simond qui a, lui, enregistré de *« belles cessions de boulangeries au premier trimestre »* table sur un maintien de son activité cette année. Pour Mélanie Aloui-Allamand, le marché de la petite entreprise reste une valeur sûre. ■







« LES ECHOS » / SOURCE : ALTARES

Ces villages qui n'hésitent pas à investir

Epiceries communales, dépôts de pain ou rachats de fonds de commerce : des maires interviennent pour maintenir ou créer des services dans leurs communes.

Laurent Thévenin

A Saint-Paul-du-Vernay, dans le Calvados, les habitants n'ont plus besoin de faire des kilomètres pour acheter leur baguette, des produits de première nécessité ou des fruits et légumes. Depuis quelques années, ils peuvent faire leurs courses du mardi au dimanche à l'épicerie-dépôt de pain ouverte par la mairie et qui emploie désormais trois agentes municipales. Un projet entrant dans *« une démarche de service public »*, selon Serge Lepelletier, élu maire en 2020 avec l'ambition de *« redynamiser »* ce village de près de 850 habitants.

Après avoir initialement postulé pour l'opération « 1.000 cafés », portée par le groupe d'économie sociale et solidaire SOS et censée redynamiser les petites communes avec des bistrots multiservices, il décide de créer un dépôt de pain en mars 2021, faute de licence IV. D'abord logé dans quelques mètres carrés, le point de vente se retrouve vite à l'étroit et déménage dans un autre bâtiment appartenant à la commune, avant de se voir ajouter une partie épicerie début 2022. Le tout pour environ *« 4.000 euros de travaux »*, indique l'édile. Le boulanger qui approvisionne le commerce reverse à la municipalité 10 % de sa recette, sur le même modèle que l'agence postale communale attenante. *« Cela couvre le salaire des agents. C'est donc une opération blanche pour nous »*, se félicite Serge Lepelletier.

Location-gérance

Comme lui, d'autres maires de petits villages ou en milieu rural n'hésitent pas à investir pour créer ou maintenir des commerces. Parfois le seul recours pour enrayer leur raréfaction : 62 % des communes n'en comptaient aucun en 2021, contre 25 % en 1980, selon l'Insee. L'intervention est d'autant plus salutaire que les ventes et cessions de fonds de commerce dans les villages de moins de 2.000 habitants ont reculé de 9,4 % l'an dernier, selon un bilan du cabinet Altares. Dans la Mayenne, par exemple, le village de Bazougers (1.100 habitants) vient de se porter acquéreur du fonds de commerce et du bâtiment de la boulangerie que ses propriétaires cherchaient à vendre depuis quatre ans. Montant de l'opération réalisée par le biais de l'établissement public foncier local : près de 200.000 euros. La municipalité veut mettre le commerce en location-gérance, une solution qui permettra à un nouveau boulanger de s'installer *« sans avoir besoin d'un gros apport »*, explique le maire, Jérôme Landelle, qui compte ensuite revendre le fonds de commerce. Pour mettre toutes les chances de son côté, la commune s'est entourée d'un négociateur et d'une avocate.

> Selon l'Association des maires ruraux de France, on compterait « plusieurs centaines » de stations-service municipales.

La mairie de Dun-sur-Meuse, elle, a relancé en décembre dernier la station-service – la seule à une dizaine de kilomètres à la ronde – qui était fermée depuis la crise sanitaire. Alors que son propriétaire n'avait pas les moyens de faire les travaux de mise aux normes obligatoires, ce petit village d'un peu plus de 600 habitants dans le nord de la Meuse l'a rachetée et a remplacé les cuves et les pompes. L'investissement s'est élevé à quelque 300.000 euros, avec des subventions de l'Etat et de la région Grand Est, tandis que la commune a pris un emprunt sur dix ans.

Avec *« une quarantaine de mètres cubes de carburant vendus par mois »*, la station-service automatique qui fonctionne 24 heures sur 24 *« tourne comme il faut »*, indique le maire, Pierre Ploner. Si la commune fixe les prix à la pompe, son objectif n'est pas de faire des bénéfices. *« Le seul engagement est que ce soit équilibré »*, explique l'élu. Et donc de couvrir les remboursements de l'emprunt et les frais de fonctionnement – un employé municipal étant affecté quelques heures par semaine au remplissage des cuves et à l'entretien. Cette initiative est loin d'être un cas isolé. Selon les estimations de l'Association des maires ruraux de France, on compterait *« plusieurs centaines »* de stations-service municipales. ■

Marseille veut une foncière municipale

Malgré l'afflux de touristes, de nombreux rideaux se baissent dans la cité phocéenne. La ville veut se doter d'un outil pour mieux flécher leur nouvelle destination.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Annoncée il y a un an, la foncière commerciale municipale de Marseille pourrait voir le jour en septembre, après des mois de valse-hésitation sur son périmètre d'intervention et de longues négociations pour en faire accepter le principe par la Banque des Territoires, partenaire indispensable au projet. *« Cette foncière tertiaire et de commerces va nous permettre de racheter des immeubles entiers incluant leurs rez-de-chaussée commerciaux. On pourra ainsi accueillir des bureaux dans les étages, ce qui est important pour alimenter le commerce »*, expliquait récemment l'adjointe chargée du commerce et de l'artisanat, Rebecca Bernardi, au média en ligne local Gomet.

Contenir l'hémorragie

Il y a en tout cas urgence. A Marseille, le taux de vacance commerciale moyen s'élève à 15 %, 5 points au-dessus du seuil jugé critique et 4 points au-dessus de la moyenne nationale. Dans certains quartiers, un quart des baux commerciaux est inoccupé en raison de l'effet conjugué de nombreux départs à la retraite et de la concurrence de nouveaux

Pour contenir cette hémorragie, la nouvelle majorité divers gauche a accru ses droits de préemption. En centre-ville, cinq locaux avaient été préemptés par la précédente mandature. Le double l'a été depuis 2020, avec un focus sur la Canebière. En 2021, une célèbre bijouterie installée sur l'avenue depuis 1952 y avait par exemple baissé le rideau. Un fast-food devait la remplacer.

Après négociation, Rebecca Bernardi était parvenue à convaincre le propriétaire de lui laisser trouver un locataire *« en phase avec les projets de revitalisation du secteur »*. Ces jours-ci y ouvre finalement un projet inclusif – La Casa Méditerranée – associant un restaurant solidaire, un des pôles d'application de l'Ecole de l'alimentation et de l'hôtellerie par l'inclusion et une ressourcerie opérée par Evolio (groupe La Varappe). Au passage, une trentaine de postes a été créée.

Armée d'une foncière, la ville estime pouvoir intensifier cette stratégie, qui aurait déjà permis de réduire le taux de vacance de 12 % à 10,7 % dans l'hypercentre. Installée en bas de la Canebière, la Chambre de commerce et d'industrie salue ces premiers résultats, mais demande plus : *« un grand projet économique pour cette artère et la mise en place d'une zone franche urbaine fiscalement attractive pour l'ensemble du centre-ville »*, défend son président, Jean-Luc Chauvin. ■

15 %

Le taux de vacance commerciale à Marseille, soit 5 points au-dessus du seuil jugé critique et 4 points au-dessus de la moyenne nationale

Delivrone teste le vol médical d'urgence avec un défibrillateur



Philippe Legueltel
— Correspondant à Caen

Les drones n'ont pas encore envahi le ciel de Normandie, mais ils s'y préparent. Créée en 2021 à Rouen (Seine-Maritime) et dédiée au transport médical par drone, la société Delivrone multiplie les tests en vol afin d'obtenir l'autorisation officielle délivrée par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), la seule autorité compétente.

Ce jeudi, pour une démonstration de vol médical d'urgence, la jeune entreprise va aussi expérimenter, avec le CHU de Rouen et le Samu 76, l'hélitreuillage par drone d'un défibrillateur. *« Là aussi, chaque minute compte dans un arrêt cardiaque qui enregistre 50.000 morts par an. Chaque minute gagnée, c'est 10 % d'espérance de vie en plus »*, explique Gautier Dhaussy, cofondateur avec Pierre Lebel.

Objet limité à 3 kg

Supervisé par un télépilote à distance tout au long du trajet, dans des couloirs définis selon une Zone de restriction temporaire (ZRT), le drone utilisé par Delivrone peut voler à une hauteur de 120 mètres sur une distance de 60 km (en fonction des batteries) et à une vitesse d'environ 100 km/h selon le sens du vent, avec un poids de l'objet transporté limité à 3 kg.

Ses derniers essais de transport d'échantillons biologiques ont été réalisés avec la société Cerballiance, un réseau national de 700 laboratoires de biologie médicale, dans le cadre d'un partenariat lancé en 2023. La trentaine de vols déjà menés, entre Granville et Saint-Lô (Manche) sur 104 km aller-retour, enregistrent un gain de plus de 30 minutes comparé à un trajet en voiture (une heure au minimum).

Obtenir les budgets

« Gagner du temps dans le transport, en établissant un pont aérien entre le plateau technique et les laboratoires, est clé dans le parcours de soin du patient. 70 % des décisions médicales sont prises après la prise de sang », plaide Gauthier Dhaussy.

Outre cette liaison, Cerballiance teste aussi le trajet entre le centre hospitalier de Verneuil-d'Avre-et-d'Iton (Eure) et son laboratoire de L'Aigle (Orne), distants d'environ 25 km. *« C'est une nouvelle étape dans la logistique de ces prélèvements. Nous voulons offrir un service d'urgence 24h/24, 7j/7, mais aussi mieux desservir les sites éloignés et s'affranchir des embouteillages dans les zones urbaines »*, considèrent Jérôme Sallette, directeur scientifique de Cerba HealthCare et Antoine Prigent, biologiste médical et directeur de Cerballiance Normandie.

Le CHU de Caen (Calvados) expérimente aussi la faisabilité d'un tel transport. *« Notre objectif est de réduire le délai de livraison et de gagner en efficacité. Or, nous devons choisir la méthode la plus stable, celle qui a le moins d'impact sur le résultat du patient. Entre l'envoi par coursier ou par pneumatique, il nous revient de prouver tout ce que l'on modifie et de répondre à des obligations de qualité »*, notent le docteur Marie Brionne-François, praticienne hospitalière, et le professeur Simon Le Hello, responsable de l'Institut territorial de biologie-santé du CHU de Caen.

D'autres hôpitaux, comme le CHU d'Amiens ou de Valenciennes, suivent les mêmes essais. Si tout semble répondre aux attentes techniques face aux aléas du vent ou des zones survolées, reste à obtenir les budgets pour ces nouveaux modes de transport. *« Et à nous de convaincre la DGAC »*, conclut Gauthier Dhaussy. ■

Il a dit


Delivrone

« Chaque minute gagnée, c'est 10 % d'espérance de vie en plus. »
GAUTIER DHAUSSY
Cofondateur de Delivrone

E-kérosène : un projet à un milliard d'euros dans le Limousin

NOUVELLE-AQUITAINE

Verso Energy a dévoilé son partenariat avec le papetier américain Sylvamo pour capter le CO_2 biogénique à la sortie des cheminées.

Léa Delpont
— Correspondante à Bordeaux

« Ce n'est pas de la science-fiction », même s'il s'agit encore *« d'études de faisabilité »*, pointe Antoine Huard, directeur général cofondateur de Verso Energy. L'entreprise, créée en 2021, projette un milliard d'euros d'investissements aux confins de la Charente et de la Haute-Vienne pour produire un carburant de synthèse durable destiné à l'aviation.

Lancé avec Xavier Caïtucoli, qui a vendu Direct Energie à Total en 2018, Verso Energy a levé 50 millions d'euros pour développer un mix énergétique décarboné. L'entreprise affiche déjà un portefeuille de 2 GW de projets photovoltaïques partout en France.

Pour produire ce fuel écologique, appelé eSAF ou e-kérosène, Verso Energy a visé Saillat-sur-Vienne, dans le Limousin, à cause de la présence du papetier américain Sylvamo, émetteur de 630.000 tonnes de dioxyde de carbone *« biogénique »* par an. C'est-à-dire un CO_2 issu du stockage naturel dans les arbres.

Usine « flexible »

Verso Energy table sur une mise en service en 2029, avant l'entrée en vigueur de la législation européenne imposant 1,2 % de kérosène synthétique dans les réservoirs des avions dès 2030, puis 5 % en 2035 et 35 % en 2050. *« On parle d'avions qui volent déjà, pas du pari technologique de l'aéronautique à l'hydrogène »*, rappelle Antoine Huard.

Outre le CO_2 de Sylvamo, Verso a besoin d'eau – celle de la Vienne, avec 200 m³ de débit par heure – et d'électricité – énormément, trois térawatt-heures par an – pour produire de l'hydrogène vert par hydrolyse, avant d'aboutir au carburant.

Le projet a été présenté aux élus du territoire : trois ans de travaux, 1.000 ouvriers, quatre sites industriels distincts (pour la captation du CO2, l'électrolyseur et deux étapes de fabrication) et 120 emplois directs à terme. Verso mise gros en engageant *« plusieurs millions d'euros en fonds propres dans ces études »*, souligne le directeur général. La partie *« la plus risquée »* selon lui, moins inquiet de trouver par la suite le milliard d'euros du gigantesque chantier *« quand on connaît l'intérêt des compagnies aériennes pour disposer de ce carburant de synthèse dès 2030 »*.

Antoine Huard met en avant un tarif *« compétitif »*, avec une *« usine flexible »* capable de fonctionner à plein régime quand l'électricité est abondante et moins chère, et de s'éteindre quand la tension monte sur le réseau. *« Car le prix de l'énergie représente 70 % du coût de production. »* Et le carburant est, contrairement aux électrons, un produit qui se stocke. ■


Sylvamo
L'usine de Sylvamo, producteur de papier mondial, se trouve à Saillat-sur-Vienne, dans le Limousin.

50
MILLIONS D'EUROS
C'est le montant de la levée de fonds de Verso Energy en décembre 2022 pour développer un mix énergétique décarboné.

Omnes Education construit un campus à Toulouse

OCCITANIE

Le groupe d'enseignement supérieur privé implante quatre écoles dans la ville rose, dès septembre 2025.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Figurant parmi les premiers groupes d'enseignement supérieur privé en France, Omnes Education poursuit sa croissance en s'apprêtant à racheter l'Institut supérieur de commerce de Toulouse (ISCT). Les deux parties sont entrées en négociations exclusives et le rachat aura lieu d'ici à l'été. Les propriétaires et dirigeants de cette école de management, fondée en 1994, souhaitent la vendre à l'approche de l'âge de la retraite mais ils en garderont pendant quelque temps la direction.

L'ISCT accueille 600 étudiants en BTS, bachelor et master dans les domaines du management, de la vente, du marketing, des ressources humaines et du numérique. Avec sa formation en apprentissage s'appuyant sur 1.200 entreprises, l'école revendique un taux d'employabilité des diplômés de 95 %. Elle accueille 15 salariés permanents et 100 enseignants vacataires.

Après son rachat, l'ISCT changera de nom pour prendre celui, plus connu, de l'Institut des hautes études économiques et commerciales (Inseec), qui forme 15.000 étudiants dans sept écoles en France. *« Nous nous appuierons sur la notoriété de la marque nationale de l'Inseec, qui aidera à attirer des étudiants internationaux »*, indique José Milano, président exécutif d'Omnes Education.

Avant ce rachat, le groupe avait déjà commencé à construire un campus dans le quartier Jolimont à Toulouse : un bâtiment de 3.000 m², pour y implanter dès la rentrée 2025, quatre écoles comptant, en tout, 1.500 à 2.000 étudiants. Outre l'Inseec, il s'agit de l'école d'ingénieurs du numérique ECE, de Sup de Pub et de l'Ecole des hautes études internationales.

« Nous nous implantons à Toulouse car c'est une ville dynamique avec de nombreux étudiants, afin de les former aux compétences recherchées par les entreprises du territoire », explique José Milano. Le groupe réunit ses écoles sur un même site pour permettre aux étudiants de prendre des cours dans un autre établissement. Quelque 7.000 étudiants du groupe ont ainsi choisi de personnaliser leur cursus.

40.000 étudiants

Détenu en majorité par le fonds Cinven et en partie par Bpifrance, Omnes Education a porté son chiffre d'affaires de 234 millions d'euros en 2019 à plus de 400 millions en 2023. Il investit 118 millions de 2021 à 2025 pour développer ses campus de Paris, Lyon et Bordeaux, et s'implanter à Rennes en 2023, à Marseille en 2024 et à Toulouse en 2025. Il ouvrira aussi un second bâtiment à Barcelone en juillet.

Il forme 40.000 étudiants dont 30.000 en France dans seize écoles, avec un effectif de 2.000 salariés et 4.000 enseignants vacataires. ■

La Fed n'anticipe plus qu'une baisse des ta

● Après le premier assouplissement de la BCE début juin, la Réserve fédérale a maintenu ses taux d'intérêt mercredi.
● Les prix à la consommation sont restés stables en mai, un signe positif pour une détente des taux au deuxième semestre.

BANQUE CENTRALE

Véronique Le Billon
— Bureau de New York

Il n'est pas encore l'heure de baisser les taux d'intérêt. La Réserve fédérale a une nouvelle fois laissé ses taux directeurs inchangés, mercredi à l'issue de sa réunion, soit entre 5,25 % et 5,5 %, un plus haut depuis plus de vingt ans. « *Le Comité ne pense pas qu'il sera approprié de réduire la fourchette cible avant d'avoir acquis une plus grande confiance dans le fait que l'inflation se rapproche durablement de 2 %* », a-t-elle indiqué dans son communiqué.

Les membres du comité de politique monétaire (FOMC), réunis depuis mardi, ont eu un nouvel élément à digérer en cours de session, propice à détendre l'atmosphère : l'indice des prix à la consommation a affiché une stabilité en mai par rapport à avril. Ils n'ont toutefois pas cédé à un excès d'optimisme : ils ne prévoient désormais plus qu'une seule baisse des taux d'intérêt d'un quart de point cette année, selon la médiane de leurs prévisions, actualisées ce mercredi. Sur les dix-neuf membres ayant donné leurs prévisions, huit tablent sur deux baisses de taux, mais sept parient sur une seule et même quatre sur aucune, selon le « dot plot » de la Fed, ce tableau sous forme de grille de points qui résume leurs prévisions.

En mars, lors de la dernière prévision de la banque centrale, les membres de la Fed tablaient encore sur trois baisses d'un quart de point dans l'année. Un scénario qui avait été rapidement douché par le rebond de l'indice des prix, publié peu après.

Sur un an, les prix à la consommation ont augmenté de 3,3 %, contre 3,4 % en avril, selon l'indice CPI. Hors énergie et alimentation, la hausse a aussi été limitée à 0,2 % sur un mois, soit 3,4 % sur un an, un plus bas depuis plus de trois ans. Un élément qui éloigne le spectre du rebond d'inflation enregistré en début d'année, qui avait conduit la banque centrale à différer la perspective d'un premier assouplissement monétaire.

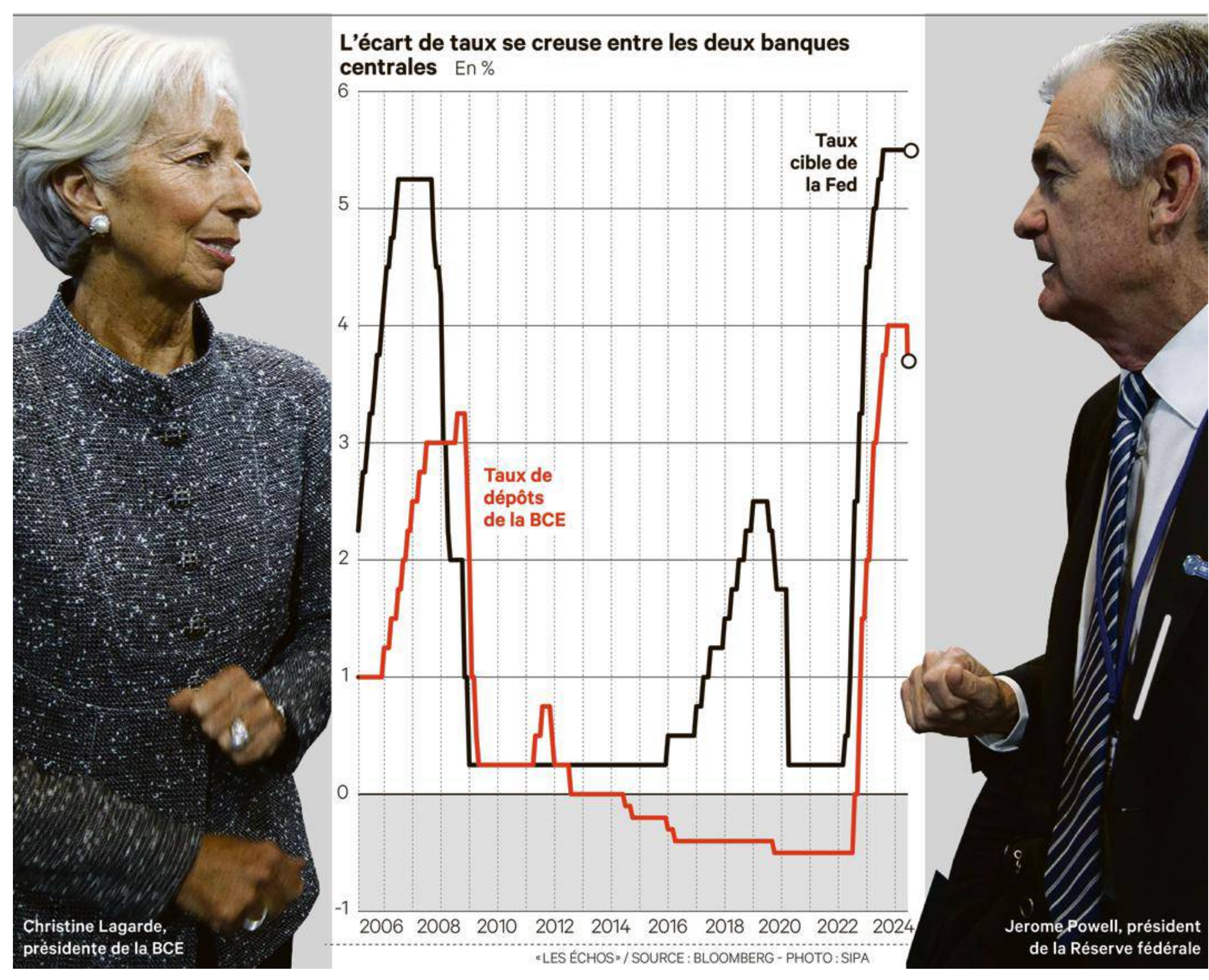
« *La surprise à la baisse a généré une forte réaction des marchés obligataires, le rendement des Treasuries* [emprunts d'Etat américains, NDLR] *à 2 ans chutant de 15 points de base dans les minutes qui ont suivi la publication des chiffres* », pointe Erik Norland, chef économiste du CME Group.

Décorrélation

« *Les contrats à terme sur les Fed Funds prévoient désormais deux baisses de taux cette année, le plus probablement au quatrième trimestre, selon les traders* », explique Erik Norland. La plupart des analystes financiers et des investisseurs ne prévoient plus qu'une ou deux baisses de taux, le plus souvent à partir de septembre. La dernière hausse remontant à juillet l'an dernier, le coût de l'argent aura été maintenu à son niveau actuel plus d'un an.

A ce stade, la décorrélation avec la politique monétaire européenne, qui a desserré d'un quart de point ses taux directeurs début juin, ne dérange pas les banquiers centraux. Et l'économie américaine affiche encore un tableau équilibré. Elle a connu un trou d'air au premier trimestre, avec une croissance limitée à 1,3 % en rythme annualisé et un taux de chômage en légère hausse en mai (à 4 % de la population active). Mais les créations d'emploi ont néanmoins rebondi, selon les chiffres publiés vendredi.

Si la politique monétaire est le principal outil pour juguler l'inflation et la ramener autour de 2 %, la Maison-Blanche est en première ligne pour calmer le mécontentement des Américains, à moins de cinq mois de l'élection présidentielle. « *Les salaires augmentent plus vite que les prix, et le taux de chômage est resté inférieur ou égal à 4 % pour la plus longue période depuis 50 ans* », a ainsi rappelé Joe Biden dans un communiqué mercredi. « *Nous prévoyons que l'inflation mensuelle de base de l'indice des prix à la consommation restera dans la fourchette de 0,2-0,3 % au cours des prochains mois avant de se stabiliser autour de 0,2 % d'ici à la fin de l'année 2024* », pointe Goldman Sachs, dont les économistes anticipent une première baisse des taux en septembre. Les prix (hors énergie et alimentation) s'afficheraient, selon la banque, en hausse de 3,5 % en fin d'année pour l'indice CPI et de 2,8 % selon l'indice PCE, privilégié par la Fed. ■



Christine Lagarde, présidente de la BCE

Jerome Powell, président de la Réserve fédérale



Taux : une divergence en trompe-l'œil entre la Fed et la BCE

La Banque centrale européenne a choisi de baisser ses taux avant la Réserve fédérale américaine, une décision logique au regard des différences de situations économiques entre les deux régions.

Guillaume Benoit et Sophie Rolland

Droite dans ses bottes. En début d'année, nombre de spécialistes de la politique monétaire doutaient de la capacité de la Banque centrale européenne (BCE) à baisser ses taux avant la Réserve fédérale américaine. Leur raisonnement ? La différence du loyer de l'argent entre la zone euro et les Etats-Unis allait profiter aux titres en dollars. De quoi faire grimper le billet vert face à l'euro et renchérir les importations. Et donc alimenter les pressions inflationnistes.

Christine Lagarde a rapidement recadré les anticipations. L'action de la BCE dépend des données économiques mais pas des décisions de la Fed, a-t-elle rappelé. Avant, effectivement, d'annoncer une première baisse de taux le 6 juin, au grand dam de Robert Holzmann. Le banquier central autrichien a été le seul au sein du conseil des gouverneurs à voter contre cet allégement, par crainte – justement – de ses effets sur l'inflation.

Fondamentaux économiques

Mais cette chronique d'un cataclysme annoncé semble exagérée. « *La BCE peut très bien faire cavalier seul si les cycles économiques divergent* », commente Andrzej Szczepaniak, chez Nomura. Autrement dit, si l'inflation baisse plus vite en zone euro qu'aux Etats-Unis et si la croissance y est nettement plus faible. Cela s'est déjà produit à plusieurs reprises par le passé, notamment entre 2016 et 2019 quand la Fed avait commencé à remonter ses taux alors que la BCE ancrait son taux de dépôt en territoire toujours plus négatif.

A Francfort, on insiste sur les différences fondamentales entre les situations économiques des deux côtés de l'Atlantique. « [Aux Etats-Unis], *la demande est plus vive et a nettement plus alimenté l'inflation que dans la zone euro. Le marché du travail américain est également probablement plus tendu que le nôtre* », a ainsi rappelé Christine Lagarde, présidente de la BCE dans une interview aux « Echos » cette semaine.

> « Un scénario de reconvergence des cycles de politique monétaire est en train d'émerger »
> **ANDRZEJ SZCZEPANIAK**
> Economiste chez Nomura

De ce côté-ci de l'Atlantique, en revanche, l'économie sort à peine de cinq trimestres de stagnation. Et l'institution monétaire affiche sa confiance dans le fait que la hausse des prix est en bonne voie de retrouver 2 % – son objectif – en 2026. « *Toute la question aujourd'hui est de savoir si cette divergence va durer* », poursuit l'économiste de Nomura. Même si le symbole d'une BCE qui assouplit sa politique monétaire avant la Fed est fort, le différentiel pourrait bien être de courte durée. Certes, comme attendu, la Réserve fédérale a décidé de maintenir ses taux directeurs à leur niveau le plus élevé en 20 ans. Mais la résistance de l'économie américaine commence à se fissurer.

Marge de manœuvre pour la Fed

Depuis le mois dernier, les derniers indicateurs macroéconomiques ont plutôt tendance à être décevants aux Etats-Unis. Et l'inflation a confirmé sa décélération entamée en avril. Les chiffres pour mai, publiés mercredi juste avant la réunion de la banque centrale américaine, sont ressortis à 3,3 % contre 3,4 % le mois précédent. De quoi redonner une marge de manœuvre à la Fed pour baisser ses taux en septembre. Une perspective qui a été saluée par les marchés obligataires. Le rendement des Treasuries – les obligations d'Etat américaines – à 10 ans a reculé de près de 15 points de base (pb), entraînant dans son sillage celui des dettes d'Etat du Vieux Continent, malmenées depuis le résultat des élections européennes de dimanche.

Dans le même temps, la BCE – bien que confiante – a tout de même revu à la hausse ses estimations d'inflation pour 2024 et 2025, prévenant que le chemin vers sa cible allait présenter « *de nombreuses bosses* ». Poussant la gardienne de l'euro à se montrer prudente sur le calendrier des baisses de taux suivantes.

« *Un scénario de reconvergence des cycles de politique monétaire est en train d'émerger* », estime Andrzej Szczepaniak. La Fed pourrait en effet procéder finalement à deux assouplissements avant la fin de l'année si le ralentissement de la hausse des prix se confirme. Et du côté de la BCE, les marchés ne parient même plus sur deux baisses de taux supplémentaires en 2024. La divergence aura été de courte durée. ■

Quand la Mai d'influencer l

De Roosevelt à Biden, les présidents américains ont parfois tenté d'influer sur les décisions de leur banque centrale, malgré son indépendance garantie par la loi.

Nessim Aït-Kacimi

Sur l'agenda du banquier central le plus puissant de la planète, Jerome Powell, le président de la Réserve fédérale, ne figurent que deux rencontres sur les quatre dernières années avec le président américain Joe Biden, et toujours accompagné. La dernière a eu lieu le 31 mai 2022 en présence de la secrétaire au Trésor, Janet Yellen. Devant les chaînes de télévision, les deux hommes s'étaient livrés à un exercice de communication pour témoigner de leur lutte commune contre une inflation qui, à l'époque, progressait à un rythme annuel de près de 9 %. L'autre entrevue s'était déroulée le 21 juin 2021 à la Maison-Blanche, en présence des « régulateurs », précise l'agenda sans en divulguer les noms, mais cette fois à huis clos.

Lors du mandat du démocrate, ce sont plutôt ses conseillers comme Brian Deese, directeur du Conseil économique national ou son chef de cabinet, Jeff Zients, qui ont rencontré Jerome Powell quelques fois par an. Ce dernier a des entretiens beaucoup plus fréquents, deux à quatre fois par mois, avec la secrétaire au Trésor.

Des émissaires et une ancienne présidente de la Fed par lesquels Joe Biden tente d'influer sur les décisions de la banque centrale ? La démarche est tentante. Dans une élection qui s'annonce serrée, quelques fractions de points de croissance supplémentaires pour-

La tentation d

Les banques centrales subissent des pressions de leur Etat pour mettre en œuvre des politiques monétaires davantage au service de la croissance et de l'emploi.

La sacro-sainte indépendance des banques centrales est attaquée de toute part. Dernier exemple en date, la Thaïlande veut renforcer son emprise sur sa banque centrale après une série de vifs désaccords avec le gouvernement, a rapporté l'agence Bloomberg. Le Premier ministre Srettha Thavisin lui reproche de ne pas agir suffisamment pour stimuler l'économie grâce aux taux d'intérêt. Il veut nommer un proche au poste de président du conseil de la BOT, dont la tâche sera d'évaluer la performance du gouverneur chargé la politique monétaire.

Depuis une dizaine d'années, une banque centrale sur 10 subit chaque année des pressions de la part de son gouvernement ou chef d'Etat, en écrasante majorité (90 % des cas) pour adopter des taux plus bas, selon des travaux (1). Cet interventionnisme fonctionne dans un peu plus d'un cas sur trois. Les pressions n'épargnent aucune institution : même les plus réputées sont concernées, comme la Fed, attaquée sans ménagement durant le mandat de Trump. Conquise de haute lutte, l'indépen-

aux en 2024

son-Blanche tente
a Réserve fédérale

raient faire la différence. Pour accroître leurs chances de se faire réélire, les présidents américains peuvent être tentés de faire pression sur la banque centrale afin qu'elle baisse davantage ses taux ou ne les remonte pas. La croissance et l'emploi en sont favorisés et le locataire de la Maison-Blanche s'approprie ce bon bilan économique auprès des électeurs. Mais la Fed, si elle entrait dans ce jeu en s'installant dans la zone d'influence de la présidence américaine, risquerait d'y perdre sa crédibilité aux yeux des marchés, et donc une partie de son efficacité.

Le champion toutes catégories des pressions sur la Fed a été Richard Nixon.

Hormis Donald Trump, qui ne se privait pas de commenter et de critiquer publiquement la Fed, notamment sur les réseaux sociaux, les présidents des Etats-Unis, démocrates ou républicains, qui se sont succédé depuis les années 1980 ont plutôt respecté l'indépendance de la banque centrale. Ce ne fut pas toujours le cas dans les années 1960 et 1970, selon des travaux (*) de Thomas Drechsel, économiste à l'université du Maryland.

Le champion toutes catégories des pressions sur la Fed a été le président Richard Nixon. En 1971, il est parvenu à convaincre le président de la banque centrale, Arthur Burns, républicain comme lui, de baisser les taux pour favoriser la croissance en laissant filer l'inflation. La stratégie a réussi puisqu'il fut réélu l'année suivante. Il estimait que sa défaite en 1960 contre Kennedy avait été provoquée par la conjoncture maussade et les taux élevés sous Eisenhower. Il souhaitait onze ans plus tard mettre toutes les chances de son côté avec l'aimable concours de la Fed. Par leur stature et la réussite de leurs actions, certains présidents de la Fed, comme Paul Volcker et Alan Greenspan, sont parvenus à tenir à distance ceux qui auraient voulu influer sur la politique monétaire.

« Jimmy Carter était parfaitement en accord avec la politique de forts resserrements monétaires menée par Volcker pour faire chuter l'inflation. Ce fut aussi le cas de Joe Biden avec Powell en 2022 », constate Christophe Morel, chef économiste de Groupama Asset Management. Aux Etats-Unis, l'indépendance de la Fed reste garantie par la loi et son président doit recevoir l'aval du Congrès pour être nommé. Donald Trump avait ainsi vu certains de ses candidats échouer aux portes du pouvoir.

« A contrario, une totale indépendance impliquerait une absence complète de coordination des politiques économiques, ce qui n'est pas forcément le plus souhaitable », souligne l'économiste. La politique monétaire ne peut en effet pas être dissociée de la politique économique (dépenses publiques, etc.) menée par le gouvernement, car elle a un impact sur l'inflation et la croissance. Banques centrales et gouvernements peuvent travailler en bonne intelligence, sans empiéter sur leurs prérogatives. C'est tout le pari de Biden, à la différence de Donald Trump.

(*) « Estimating the effects of political pressure on the Fed : a narrative approach with new data », National Bureau of Economic Research, n° 32461.

u populisme monétaire

ANALYSE

dance des banques centrales est un combat de tous les jours. En théorie, leur cadre institutionnel les protège de toute interférence mais dans la pratique, elles ne sont pas épargnées et leurs objectifs, leur légitimité et leur efficacité sont souvent contestés. Les gouvernements et chefs d'Etat justifient leur volonté de reprise en main en arguant de l'échec des banquiers centraux, qui doivent ainsi rendre des comptes. Les banques centrales sont aussi des boucs émissaires commodes des difficultés économiques.

En Turquie, pendant des années, la banque centrale a ainsi été l'objet de pressions du président Erdogan pour baisser les taux ou ne pas les relever malgré l'inflation. Le président a relâché son emprise mais le mal était fait. La hausse des prix s'est accélérée à 75 % en mai car si les hausses de taux ont été massives, elles ont aussi été tardives. Depuis 5 ans, 5 présidents de l'institution monétaire ont jeté l'éponge sous la pression ou ont été limogés, ce qui a affaibli la crédibilité de la banque centrale.

La cour constitutionnelle turque vient de voler au secours de cette dernière. Elle a interdit au président de se séparer du maître d'œuvre de la politique monétaire avant la fin de son mandat. Sur une longue période (1970-2023), l'indépendance des banques centrales a globalement progressé. L'indice qui la mesure a presque doublé en 50 ans selon une étude (2). L'inflation longtemps maîtrisée dans les années 2000, un signe de la réussite de leur politique monétaire, leur a permis de renforcer leur autonomie. Les pays d'Amérique latine et d'Afrique ont mené des réformes, essentiellement dans les années 1990 et 2000, pour « insulariser » leurs instituts monétaires, enregistrant des progrès notables appréciés des marchés. En Europe, le cadre institutionnel a peu varié.

Machine arrière

Malgré ces progrès, des pays émergents ont parfois fait machine arrière dans les années 2000 ou ont persévéré dans la voie de la soumission au pouvoir politique. En Argentine, le président de la banque centrale a l'habitude de démissionner après chaque élection. Santiago Bausili, gouverneur depuis la victoire de Javier Milei en 2023, a fort à faire avec le chef de l'Etat, qui s'était engagé pendant sa campagne à *« fermer la banque centrale »*, jugée déconnectée des besoins du peuple. **— N. A.-K.**

(1) « Political pressure on central banks », C. Conces Binder
(2) « Revisiting central bank independence in the world », A. C. Garriga

Nouvelles sanctions américaines contre les banques liées à la Russie

BANQUE

Le gouvernement américain a annoncé l'extension du champ des sanctions contre les institutions financières étrangères qui se rendent indirectement complices de l'invasion de l'Ukraine en soutenant la transition de la Russie vers une économie de guerre.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Joe Biden n'arrive pas les mains vides au sommet du G7 qui se tient cette semaine en Italie, et où il va rencontrer jeudi Volodymyr Zelensky, le président ukrainien. Mercredi, le secrétariat américain au Trésor, dirigé par Janet Yellen, a annoncé une nouvelle série de sanctions contre les institutions financières étrangères qui se rendent indirectement complices de l'invasion de l'Ukraine.

« Alors que la Russie achève sa transition vers une complète économie de guerre, le Trésor prend pour cible un large éventail de fournisseurs d'infrastructure financière et d'aide à l'accès aux pays tiers », écrit le département du Trésor dans un communiqué. En décembre, le Trésor avait été autorisé par décret à prendre des sanctions *« secondaires »* contre les intermédiaires financiers traitant avec les 1.200 acteurs militaro-industriels russes mis à l'index. Cette liste rouge vient de s'étendre à 4.500, selon le « Financial Times ».

Une liste rouge étendue

Par rebond, les sanctions secondaires vont concerner beaucoup plus d'intermédiaires financiers, notamment les banques internationales, si elles ne renoncent pas immédiatement à commercer avec les entreprises ostracisées. *« Cela signifie que les institutions financières étrangères risquent d'être sanctionnées pour conduire ou faciliter des transactions significatives ou pour fournir un service impliquant une personne bloquée par décret, incluant les banques russes VTB et Sberbank »*, explique le Trésor. *« Cette définition étendue reflète la constatation que la Russie a réorienté son économie et ordonné à la moindre parcelle de son gouvernement de soutenir son répréhensible effort de guerre »*, poursuit-il.

Selon le gouvernement américain, le décret de décembre a déjà permis de freiner l'ardeur de certaines banques de pays tiers – ni russes, ni américaines – alléchées par les perspectives commerciales en Russie. Moscou et Pékin ont beau cultiver une *« amitié sans limites »*, les banques chinoises n'ont pas envie d'être traitées comme des délinquantes dans le reste du monde.

Inquiétudes sur les exportations chinoises

Le secrétaire d'Etat Antony Blinken a lui aussi vanté le durcissement des sanctions financières décrétées par les Etats-Unis, en soutien à l'Ukraine. Les industriels russes dans le collimateur œuvrent dans de multiples secteurs, énergie, extraction minière, métallurgie, import-export, a-t-il rappelé dans un communiqué.

« Les Etats-Unis demeurent inquiets de l'échelle et de l'étendue des exportations de la République populaire de Chine, qui fournit la base militaro-industrielle de la Russie. Le département désigne des compagnies chinoises fournissant la Russie avec un large éventail de biens à double usage qui comblent des lacunes critiques dans le cycle productif de la défense russe », note Antony Blinken.

Ces annonces interviennent à la veille d'un sommet du G7 en Italie, au cours duquel *« de nouvelles sanctions et des mesures de limitation des exportations »* seront annoncées, selon un porte-parole de la Maison-Blanche. Celles-ci viseront des *« entités et réseaux aidant la Russie à se procurer ce dont elle a besoin pour sa guerre »* contre l'Ukraine. ■



La secrétaire au Trésor américaine Janet Yellen a étendu le champ des sanctions contre les complices indirects de l'effort de guerre russe. *Photo Drew Angere/AFP*

Les assureurs vont tirer profit des futures règles européennes de solvabilité

ASSURANCE

La révision de la directive Solvabilité 2, garante de la solidité des assureurs européens, pourrait libérer 80 milliards d'euros de capital, selon S&P.

Les Etats espèrent que cette manne servira au financement de long terme des entreprises et du Pacte vert.

Amélie Laurin

Alors que les lobbys financiers crient régulièrement à l'inflation réglementaire, les futures exigences européennes envers les assureurs satisfont cette fois-ci la profession. France Assureurs *« se félicite de la révision de la directive Solvabilité 2, qui devrait renforcer la contribution du secteur en faveur d'une économie européenne plus durable et plus compétitive »*.

Si elle pointe *« de nombreuses exigences pas toujours nécessaires »*, en matière d'audit par exemple, la fédération tricolore estime que la réforme va *« améliorer le financement de l'économie productive »*, *« faciliter »* celui du Green Deal (Pacte vert européen), et *« faire avancer l'union des marchés de capitaux »* sur le continent. Bref, conforter le rôle de la profession.

La mise à jour de Solvabilité 2 pourrait en effet *« apporter aux assureurs jusqu'à 80 milliards d'euros d'allègement de capital d'ici à 2027 »*, date de son entrée en vigueur, estiment les analystes de S&P dans une note publiée lundi. Le chiffrage de l'agence de notation est proche de celui de la Commission européenne, qui anticipait en 2021 un gain de 90 milliards d'euros pour cette réforme, approuvée par le Parlement européen le 23 avril dernier.

Les compagnies européennes pourraient utiliser une partie de ce surplus de fonds propres pour mieux rémunérer leurs actionnaires. Mais aussi pour augmenter le poids des actions d'autres entreprises dans leur portefeuille d'investissement, historiquement pénalisées par des exigences de fonds propres élevées.

Les futures règles, qui profiteront en particulier aux spécialistes de l'assurance-vie, pourraient entraîner un transfert de 80 % des 100 milliards d'euros d'actions non cotées des assureurs, gourmandes en capital, vers des investissements en actions de long terme (Long Term Equity Investments ou LTEI), selon les analystes. Les LTEI doivent rester au moins cinq ans dans le bilan des compagnies.

Les Etats, qui doivent transposer la révision de Solvabilité 2 d'ici à deux ans, y trouvent aussi leur compte. *« Compte tenu du coût considérable du financement des infrastructures de transition énergétique, les gouvernements européens ont publiquement annoncé leur intention d'exploiter la capacité d'investissement du secteur de l'assurance »*, pointe S&P.

Les futures règles pourraient entraîner un transfert de 80 % des 100 milliards d'euros d'actions non cotées des assureurs vers des investissements en actions de long terme (LTEI).

Les 80 milliards d'euros d'allègements en besoins de fonds propres qu'ils anticipent peuvent sembler relativement limités, au regard des plus de 1.000 milliards d'euros de capital des assureurs européens (hors Royaume-Uni et Suisse). Mais cette manne devrait améliorer le ratio de solidité financière du secteur en le faisant monter d'environ 25 points de pourcentage. Un coup de pouce non négligeable, sachant qu'en France, le ratio de Solvabilité 2 atteignait déjà 250 % en moyenne fin 2023 (soit deux fois et demie le minimum réglementaire), selon l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

L'effet des taux d'intérêt

Initialement, la mise à jour de la directive européenne devait entraîner une baisse des ratios d'environ 20 points de pourcentage, rappelle S&P. Le retournement de situation est lié au changement d'environnement de taux. La forte hausse des taux d'intérêt à partir de 2022 a atténué l'impact potentiel de plusieurs mesures prévues dans la nouvelle mouture de Solvabilité 2.

Si la Banque centrale européenne (BCE) a décidé jeudi dernier sa première baisse de taux en cinq ans, faisant passer son principal taux directeur de 4 % à 3,75 %, les assureurs ont encore de la marge pour continuer à profiter d'un environnement favorable. L'allègement de leur capital *« pourrait se dissiper si les taux d'intérêt tombent en dessous de 1 % »*, selon S&P. ■

Gouvernance, climat, rémunération : les sujets clés des AG 2024

● Plus de cinquante résolutions ont été votées avec un score inférieur à 80 %, ce qui dénote d'une certaine opposition de la part des minoritaires.
● La rémunération des dirigeants reste le sujet le plus contesté.

GOUVERNANCE

Laurence Boisseau

Saint-Gobain a clos la semaine passée le bal des assemblées générales (AG) des groupes du CAC 40. Quelques sociétés du SBF120 doivent encore réunir leurs actionnaires mais elles sont peu nombreuses. Malgré des dividendes records en hausse (+9 %) et des cours de Bourse en progression sur 2023, à début juin, 54 résolutions ont été votées avec un score inférieur à 80 %, signe d'une certaine opposition de la part des minoritaires, indique le cabinet spécialisé dans la gouvernance Scalens.

Certaines AG ont eu lieu dans un environnement tendu. Le 24 mai, devant les locaux d'Amundi, boulevard Pasteur, 200 militants climatiques ont été interpellés par les forces de l'ordre. Ils reprochaient au gestionnaire d'actifs d'être l'un des actionnaires principaux de TotalEnergies. Le même jour, un portrait géant du PDG du groupe pétrolier, Patrick Pouyanné, avait été accroché par des activistes de Greenpeace France sur la façade du CNIT, non loin du siège de la major pétrogazière française où se tenait l'AG.

Au total, deux résolutions seulement ont été rejetées par les actionnaires, relève Bénédicte Hautefort, présidente de Scalens. Chez Accor, l'attribution des bons Breton (ces bons de souscription d'actions proposés aux actionnaires pour protéger une entreprise d'une offre hostile) n'a été soutenue qu'à 45 % des votants. Chez Euronext, la rémunération du patron Stéphane Boujnah a aussi été rejetée par les actionnaires. Mais cette résolution n'est que consultative car l'opérateur boursier a son siège social aux Pays-Bas. Comme tous les ans, les salaires des patrons ont été le sujet le plus controversé. 40 % des résolutions « mal » votées (avec un score inférieur à 80 %) concernent cette thématique. Les nominations de nouveaux administrateurs ont représenté 10 % des contestations contre 7 % l'an dernier ; les renouvellements 16 % contre 14 %. Parmi les rémunérations les moins bien acceptées, figurent celles de Sébastien Bazin (65 %) chez Accor, de Francesco Milleri chez Essilor-Luxottica (72 %), d'Alexandre Bompard chez Carrefour (70 %), ou de Carlos Tavares chez Stellantis (70 %). La politique de rémunération d'Olivier Roussat chez Bouygues n'a remporté que 77 % de votes « pour ». Les résolutions ou projets de résolutions dissidentes, non déposées par les conseils d'administration, ont été plus nombreuses qu'en 2023 (11 contre 7). Quatre n'ont pas été soumises au vote des actionnaires, dont deux chez TotalEnergies : la première, sur la séparation des fonctions de président et de directeur général, a fait l'objet de poursuites devant les tribunaux qui ont jugé légitime le refus du groupe pétrolier ; l'autre (restée à l'état de projet), voulait empêcher le rachat d'actions pour annulation de titres.



L'assemblée générale a été une nouvelle démonstration du poids des actionnaires individuels chez Air Liquide. Ils sont 800.000. *Photo Alexandra Bonnefoy/RÉA*

Le climat a été un sujet plus calme qu'attendu, sauf chez TotalEnergies, Air France, ou Amundi où des défenseurs du climat ont manifesté. Seulement 5 groupes (TotalEnergies, Amundi, Gecina, Altarea Cogedim et Icade) ont fait approuver leur politique climatique par leurs actionnaires, contre 9 l'an dernier. Sans doute parce que les entreprises ont un discours plus construit sur ce sujet.

> Le climat a été un sujet plus calme qu'attendu, sauf chez TotalEnergies, Air France, ou Amundi.

Les actionnaires ont contesté les renouvellements des PDG : le cumul des fonctions de président et de directeur général, en particulier, a suscité des réticences. Le mandat d'administrateur de Francisco Milleri, PDG d'EssilorLuxottica, a été approuvé à 82,96 % ; celui de Patrick Pouyanné, à 75,73 % (contre 77,4 % lors de sa dernière reconduction, en 2021), celui d'Arthur Sadoun, nommé PDG de Publicis, à 77,6 %. La féminisation des conseils recule : 32 % des mandats renouvelés étaient pour des femmes. Aujourd'hui, elles occupent 43 % des sièges d'administrateurs. Dans les comités exécutifs, elles représentent 27 % des cadres. Sept sociétés du CAC 40 n'ont fait intervenir aucune femme sur scène lors de leur AG alors qu'elles ont pourtant des présidentes ou des administratrices référentes au conseil. ■

La frontière floue entre investisseurs engagés et activistes

L'engagement des actionnaires dans la vie de l'émetteur est considéré comme une condition du bon fonctionnement des entreprises. Mais entre un activiste et un investisseur engagé, la frontière peut être poreuse.

Les assemblées générales sont un temps fort pour le dialogue actionnarial. C'est le moment où les actionnaires demandent aux dirigeants de rendre des comptes ou réclament des changements. Des revendications qui peuvent contrecarrer les plans des dirigeants. Dans ces cas-là, la tentation peut être grande pour les groupes cotés, juste avant que les résolutions ne soient votées, de pointer du doigt des actionnaires qui dérangent, ceux qui contestent l'allocation des investissements, ou ceux qui réclament des changements de stratégie ou de gouvernance.

Les entreprises les qualifient alors d'activistes. *« Ce terme veut tout dire et ne rien dire. Il n'y a pas de définition juridique de l'activiste »*, explique un avocat. *« Usuellement, est qualifié d'activiste celui dont le métier consiste à influencer fortement la stratégie globale de l'entreprise à des fins propres et particulières. Son retour sur investissement attendu ne repose que sur une stratégie de contestation »*, ajoute-t-il. Parmi eux, les plus célèbres sont l'américain Elliott, Carl Icahn, Nelson Peltz, ou encore Amber Capital.

« Un investisseur peut ainsi être hostile aux droits de vote double et le faire savoir, sans être qualifié d'activiste car la création de valeur recherchée ne repose pas exclusivement sur cette critique », écrivait le club des juristes dans un rapport sur l'activisme fin 2019.

Opportunisme

Souvent, le terme activiste est utilisé à tort et à travers. *« Nombreuses sont les sociétés à l'employer avec opportunisme. Le mot est connoté péjorativement. Il fait peur. Il sert à discréditer l'action de ces fonds »*, explique un expert en droit. Ainsi, appeler « activiste » un simple investisseur engagé peut être une manière de le stigmatiser.

Un exemple : mi-mai, TotalEnergies a demandé à ses actionnaires de se mobiliser pour voter lors de son assemblée générale (AG). Cette injonction a pris la forme d'un communiqué sur son site Web. Une pratique peu courante que le groupe a expliquée de la manière suivante : il avait à *« faire face à une campagne conduite par certains activistes »* opposés au renouvellement du mandat du PDG, Patrick Pouyanné. Ces derniers réclamaient le vote d'une résolution consultative pour *« mettre fin au cumul des fonctions de président et directeur général »*.

Ce vote, TotalEnergies le leur a refusé. Une décision qui a été qualifiée de « légitime » par le tribunal de commerce de Nanterre, saisi par certains actionnaires mécontents. Qui étaient ces « activistes » qui inquiétaient tant la société ? Des ONG ? Des fonds vautours ? Des vendeurs à découvert qui parient sur la baisse future des cours ? Non. Dix-neuf investisseurs français et internationaux, pour la plupart connus comme des actionnaires de long terme. Parmi eux, l'ERAFP (Etablissement de Retraite additionnelle de la Fonction publique), un fonds de pension qui gère les compléments de retraite des fonctionnaires de l'Etat.

Finance durable

A la manœuvre aussi, Sycomore AM, le gestionnaire d'actifs spécialisé dans la finance durable. Ce dernier est une société à mission qui s'est engagée à *« humaniser l'investissement »*. D'autres noms connus comme Mandarine Gestion, Hottinguer & Cie Gestion Privée, Achmea Investment Management, Candriam (Belgique), Degroof Petercam AM, ou encore la fondation Ethos, qui représente des caisses de retraite en Suisse, faisaient aussi partie de cette coalition.

L'action de ces actionnaires était coordonnée par le FIR (Forum pour l'Investissement Responsable). Ensemble, ils détenaient plus de 1,3 milliard d'euros d'actions, soit 0,9 % de la capitalisation boursière totale de 162 milliards de TotalEnergies. Cet exemple montre combien la frontière entre un activiste et un actionnaire engagé peut être parfois poreuse. *« Sauf à considérer qu'il n'y a pas d'activistes, seulement des actionnaires qui défendent leurs droits »*, conclut un autre avocat.
— L. Boi.

Banques : l'Europe prête à retarder les nouvelles règles sur les risques de marché

RÉGULATION

Face au retard pris par les Etats-Unis dans leur transposition, les banques européennes craignent de se voir désavantagées.

Edouard Lederer

Vers une victoire d'étape pour les banques françaises, qui défendaient depuis longtemps cette position. Selon l'agence Bloomberg, la Commission européenne s'apprête, à quelques mois de la fin de sa mandature, à retarder de six à douze mois la mise en œuvre d'une partie essentielle des règles de Bâle III. En l'occurrence, le volet consacré à la gestion par les banques de leurs risques de marché (connu sous l'acronyme « FRTB »).

Le but de la Commission ? Eviter d'imposer aux champions du Vieux Continent de nouvelles contraintes alors que leurs concurrentes américaines en seraient dispensées. Le risque d'un tel décalage est réel, alors que les autorités financières, des deux côtés de l'Atlantique, doivent adapter dans leur droit local les accords de Bâle III, signés en 2017.

Si l'Union européenne a adopté son paquet bancaire et établi un calendrier d'application prévu entre 2025 et 2028, les Etats-Unis ont en revanche pris du retard. Et il est difficile de deviner si les règles seront bien appliquées outre-Atlantique, étant donné la féroce résistance du secteur financier américain, et surtout les perspectives politiques du pays : si en novembre prochain Donald Trump était réélu à la Maison-Blanche, il est possible que les Etats-Unis ne jouent pas le jeu.

> Il est difficile de deviner si les règles seront bien appliquées outre-Atlantique.

De quoi faire craindre que l'Europe, par une transcription « trop » fidèle de ces accords internationaux, ne se tire une balle dans le pied, laissant aux banques américaines un avantage compétitif injustifié. La question se pose pour les activités de marché et d'investissement pour lesquelles, à la différence des banques de détail, existe une compétition internationale entre les acteurs.

La probable décision européenne n'est pas en soi un coup de théâtre : le paquet bancaire prévoit déjà que l'Europe, via un « acte délégué », ait la possibilité de retarder le volet de cette réforme portant sur les risques de marché. La directive donne à la Commission européenne la possibilité de décaler l'entrée en application des règles ciblant les risques de marché *« en cas de retard ou de déviation* dans d'autres juridictions ».

La Commission appuierait donc sur le bouton avant de passer la main dans les semaines à venir à une nouvelle équipe, dans la foulée des élections européennes. Fin mai, le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, avait déjà évoqué la possibilité de décaler certaines dispositions. ■

L'empreinte carbone, terrain d'affrontement des moyens de paiement

- Espèces, cartes bancaires, paiement mobile... les acteurs du secteur se penchent tous sur leur empreinte carbone.
- Au point d'en faire un argument auprès des clients.
- Si certains plaident pour une dématérialisation des transactions, le cash fait de la résistance.

PAIEMENT

Tifenn Clinkemaillié

Manger moins de viande, limiter ses trajets en avion mais aussi… payer par carte bancaire ? En matière de lutte conte le réchauffement climatique, toute réduction des émissions de CO_2 est bonne à prendre. Et les acteurs du paiement l'ont bien compris, au point d'en faire un argument auprès des consommateurs.

Entre les entreprises du paiement électronique, comme Worldline, et les acteurs de la filière fiduciaire, chargés des billets et des pièces, le sujet est même devenu un vrai terrain d'affrontement.

Selon la Banque de France, qui cite une étude de la Banque centrale européenne (BCE), l'empreinte environnementale du billet par an et par habitant de la zone euro représente 101 micropoints (µPt), ce qui correspond à un trajet de 8 kilomètres en voiture. Soit moins de 0,01 % de l'impact environnemental annuel total d'un habitant de la zone euro.

Aussi faible soit-il, ce score reste supérieur à celui des moyens de paiements électroniques, répond une seconde étude, commandée par Worldline. En cause notamment, la « *mobilité nécessaire pour aller chercher l'argent liquide au distributeur* », explique Sébastien Mandron, directeur RSE pour le spécialiste français du paiement.

Transports compris, une transaction en espèces émettrait ainsi 36,8g de CO_2, contre 2,45g pour un paiement par carte, soit quinze fois moins, assure le rapport, écrit par Patrice Geoffron, professeur d'économie à l'université Paris Dauphine-PSL. « *La diminution de l'utilisation des espèces et des chèques contribue directement à aider le continent à atteindre ses ambitions en matière de réduction des émissions de CO_2* », conclut l'étude.

Dématérialiser les paiements

Et des moyens existent pour baisser encore les émissions, avance Worldline. Parmi eux : remplacer la carte plastique par une carte virtuelle sur smartphone ou remplacer le terminal de paiement du commerçant par un smartphone.

Dans ce scénario de paiement optimisé, une transaction n'émettrait plus que 0,74g de CO. « *Tout cela peut être fait du jour au lendemain* », plaide Sébastien Mandron, pour qui les acteurs du secteur « *ont un intérêt commun à s'engager dans l'exercice* ». Delupay, filiale de la banque Delubac & Cie spécialisée dans le paiement dématérialisé, assure pouvoir faire encore mieux.

Selon une troisième étude réalisée par la start-up Greenly, la solution de paiement de Delupay – qui permet de se passer de terminal de paiement – émet uniquement 0,12 g de CO_2 par transaction. Pour les défenseurs du cash, l'argument est biaisé. « *La conclusion du rapport de la BCE, c'est surtout que les moyens de paiement ne sont pas un sujet d'émissions* », avance Stéphanie Courtois, directrice marketing et ESG chez Brink's, société de transport de fonds. Comparer le cash aux paiements électroniques est trompeur, plaide-t-elle.

Véhicules, papier et imprimerie

D'autant que la BCE, qui mène des travaux sur l'ensemble des moyens de paiements scripturaux (cartes, chèques, virements, prélèvements et cryptomonnaies), n'a pas encore publié ses résultats. Difficile, en l'absence d'étude comparable, de les opposer. « *Nous travaillons sur l'impact de l'entreprise en général* », assure Michaël Gabay, président de Brink's France, qui cite par exemple la modernisation de sa flotte de véhicules et le déploiement de biocarburants.

> Transports compris, une transaction en espèces émettrait 15 fois plus de CO_2 qu'un un paiement par carte.

Au-delà, la filière des espèces milite pour réduire l'empreinte environnementale globale. « *Nous agissons vraiment sur toutes les dimensions de l'activité fiduciaire, autant à la papeterie, qu'à l'imprimerie ou l'émission des billets* », confirme Isabelle Valdés-Curien, adjointe au service des études fiduciaires de la Banque de France.

Dans sa papeterie Europafi, à Vic-le-Comte (dans le Puy-de-Dôme), elle dit avoir déjà réduit de 25 % ses consommations de gaz et d'électricité par tonne de papier produite entre 2019 et 2023, grâce à son plan de décarbonation. Mais l'institution veut aller plus loin.

Billets fabriqués à partir de fibres alternatives et réduction de la consommation d'électricité font partie des pistes de travail de la Banque de France, qui doit bientôt lancer les travaux de sa nouvelle usine de billets, censée remplacer celle existante. Elle sera « *la plus écologique d'Europe* », promet déjà la Banque de France. ■



Entre les entreprises du paiement électronique et les acteurs de la filière fiduciaire, chargés des billets et des pièces, le sujet tourne à la querelle de chiffres. *Photo Shutterstock*

Les autorités financières saluent des progrès sur le greenwashing

Une enquête, menée par l'AMF et l'ACPR, met en avant une utilisation plus pertinente des arguments écologiques dans les publicités sur les produits financiers. Les autorités financières appellent à poursuivre sur cette voie.

La fin du greenwashing sans limite ? Depuis plusieurs années, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et l'Autorité des marchés financiers (AMF) s'alarment de l'explosion du nombre de publicités vantant, pas toujours à bon escient, le caractère vert des produits financiers. Bonne nouvelle : en 2023 le phénomène est en baisse, saluent les régulateurs dans leur rapport annuel commun.

« *Le marché s'approprie les règles et les outils* », a salué mercredi Grégoire Vuarlot, directeur du contrôle des pratiques commerciales, lors de la présentation du rapport. L'assurance-vie était notamment pointée du doigt. Elle fait aujourd'hui beaucoup mieux.

Entre 2022 et 2023, les publicités pour une assurance-vie promouvant une option de gestion « durable » ont ainsi baissé de 50 %. Dans le même temps, celles mettant en avant un contrat « durable » ont chuté de 60 %. « *Face à la sensibilité accrue des épargnants pour les questions environnementales et sociales, les annonceurs ont accentué leurs communications en la matière ces dernières années* », rappelle le rapport. Entre 2019 et 2021, le nombre de publicités concernées avait ainsi triplé. En 2022, une publicité sur cinq comportait un critère extra-financier. L'ACPR avait alors décidé d'agir, en publiant ses recommandations de bonnes pratiques.

Parmi celles-ci, le recours aux seuls arguments justifiés. « *Les premiers effets de cette recommandation, entrée en application le 1er avril 2023, sont tangibles* », souligne aujourd'hui le rapport.

L'ACPR et l'AMF mettent aussi en avant leur rôle dans la révision du règlement européen sur l'information en matière de finance durable (SFDR). Entré en vigueur en mars 2021, le texte opère une répartition des fonds en trois catégories. Deux d'entre elles, à savoir les fonds « article 8 », faisant la « promotion » de caractéristiques sociales ou environnementales ; et les fonds « article 9 », affichant un « objectif » d'investissement durable, étaient jugées peu claires. L'AMF et l'ACPR assurent avoir œuvré en faveur d'une clarification des règles. But de l'opération : améliorer la compréhension et favoriser leur commercialisation.

Outils de détection

Ces travaux ont vocation à se poursuivre en 2024. Tout comme ceux engagés avec les Autorités européennes de surveillance – à savoir l'autorité européenne des marchés financiers (Esma), mais aussi les régulateurs bancaire (EBA) et assurantiel (Eiopa) – mandatées par la Commission européenne pour rendre un rapport sur le greenwashing dans le secteur financier. Début juin, les autorités ont publié leurs conclusions. Si elles sont parvenues à adopter une définition commune de l'écoblanchiment, elles regrettent que très peu d'institutions financières aient été épinglées et appellent à renforcer les outils de détection des cas de greenwashing. Par ailleurs, elles planchent encore sur l'usage du terme « transition ».

« *Les outils ne sont pas encore parfaits, mais la dynamique est enclenchée*, a assuré mercredi Grégoire Vuarlot. *Les textes ne sont pas simples, les autorités continuent leur travail de cohérence, mais cela va prendre du temps.* » **— T. Cl.**

La date

2022

Une publicité sur cinq comportait un critère extra-financier.

en bref

Faute d'investisseurs, Invesco ferme sa division actions britanniques

GESTION D'ACTIFS Plus besoin, pour le géant américain Invesco, d'avoir une équipe dédiée aux actions britanniques. En janvier prochain, cette dernière fusionnera avec la division européenne, pour gérer 15 milliards de livres sterling d'actifs (18 milliards d'euros), selon un communiqué de la société. Ce bureau avait atteint son apogée dans les années 2000, lorsque son gérant star Neil Woodford, désormais au cœur d'un scandale financier, avait soigneusement évité à Invesco le plongeon des valeurs technologiques. Mais la perte d'intérêt des investisseurs internationaux pour le marché des actions britanniques a eu raison de ces succès passés. Selon le spécialiste Calastone, qui recense les transactions sur les fonds commercialisés au Royaume-Uni, les fonds spécialisés sur ces actifs ont enregistré en mai leur 36e mois de sorties nettes d'affilée.

euronext

SÉANCE DU 12 - 06 - 2024
CAC 40 : 7864,7 (0,97 %) NEXT 20 : 11293,35 (1,06 %)
CAC LARGE 60 : 8460,75 (0,97 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5835,92 (0,96 %)
DATE DE PROROGATION : 25 JUIN

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres **A** pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, **B** pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et **C** pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO /	OST	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH. / DIV		OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
ACCOR (AC) ◆		FR0000120404	05/06/24 1,18	A	38,62	513029	242.366.124	39,21	39,33	38,51	+ 1,61	- 5,4	+ 19,03	+ 13,32	43,74	33,69			3,01
AIR LIQUIDE (AI) ◆		FR0000120073	20/05/24 3,2	A	166,76	520967	524.191.200	169,22	169,5	166,72	+ 2	- 0,27	+ 17,84	+ 5,69	179,473	150,618			1,89
AIRBUS GROUP (AIR) ◆		NL0000235190	16/04/24 2,38	A	149,3	768246	792.283.683	149,36	149,92	148,14	+ 0,58	- 6,56	+ 15,39	+ 6,85	172,78	136,62	3,4	43,99	1,88
ARCELORMITTAL (MT) ◆		LU1598757687	16/05/24 0,2	A	22,81	2681483	852.809.772	22,52	22,98	22,49	- 0,66	- 5,7	- 11,27	- 12,29	26,95	22,49			
AXA (CS) ◆		FR0000120628	30/04/24 1,98	A	31,82	4479567	2.271.272.203	32,25	32,3	31,82	+ 1,42	- 4,36	+ 22,95	+ 9,36	35,19	29,12			6,14
BNP PARIBAS (BNP) ◆		FR0000131104	21/05/24 4,6	A	60,8	4627597	1.130.810.671	61,82	62,09	60,8	+ 1,76	-13,17	+ 9,55	- 1,23	73,08	53,08			7,44
BOUYGUES (EN) ◆		FR0000120503	30/04/24 1,9	A	32,83	1184954	379.159.280	31,97	32,88	31,93	- 2,44	-10,97	+ 6,25	- 6,3	38,26	31,93			5,94
CAP-GEMINI (CAP) ◆		FR0000125338	29/05/24 3,4	A	190,25	285732	172.608.113	191,45	192,7	188,6	+ 0,82	- 6,79	+ 10,25	+ 1,43	227,4	181			1,78
CARREFOUR (CA) ◆		FR0000120172	28/05/24 0,87	A	14,79	1514102	677.969.188	14,825	14,94	14,74	+ 0,44	-10,1	- 9,52	- 10,5	16,92	14,525			5,87
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		FR0000045072	29/05/24 1,05	A	13,79	9272833	3.025.902.350	13,78	14,01	13,765	+ 1,59	-10,81	+ 27,71	+ 7,22	15,925	12,118			7,62
DANONE (BN) ◆		FR0000120644	03/05/24 2,1	A	59,72	1077373	679.260.800	60	60,2	59,54	+ 0,77	+ 0,84	+ 11,5	+ 2,25	63,8	57,08			3,5
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆		FR0014003TT8	27/05/24 0,23	A	36,78	988763	1.338.435.363	36,83	36,89	36,16	+ 0,6	- 3,49	- 9,63	- 16,74	48,875	36,05			0,62
EDENRED (EDEN) ◆		FR0010908533	10/06/24 1,1	A	43,77	873554	249.588.059	43,58	44,08	42,63	- 0,28	- 7,55	- 29,37	- 19,5	58,76	41,37			2,52
ENGIE (ENGI) ◆		FR0010208488	02/05/24 1,43	A	14,29	10208922	2.435.285.011	14	14,335	13,98	- 1,72	-11,62	- 0,77	- 12,05	16,64	13,98	1,21	11,61	10,21
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆		FR0000121667	06/05/24 3,95	A	207	327848	457.318.291	208,7	209,4	205,9	+ 1,31	+ 1,36	+ 25,87	+ 14,92	212,4	172,82			1,89
EUROFINS SCIENT. (ERF) ◆		FR0014000MR3	03/07/19 2,45	A	54	408940	190.742.750	55,38	55,62	53,98	+ 2,06	- 3,95	- 7,02	- 6,1	62,1	51,32			1,81
HERMES INTL (RMS) ◆		FR0000052292	02/05/24 21,5	A	2123	53485	105.569.412	2156	2160	2107	+ 1,22	- 6,1	+ 9,22	+ 12,36	2436	1788,8			1
KERING (KER) ◆		FR0000121485	02/05/24 9,5	A	319	275116	123.420.778	316,8	321,15	313,85	- 0,8	- 4,71	- 37,85	- 20,6	438,6	313,85			3
L.V.M.H. (MC) ◆		FR0000121014	23/04/24 7,5	A	737,4	356415	500.141.700	735,4	743,8	732,2	- 0,16	- 6,72	- 11,91	+ 0,25	886,4	644			1,02
LEGRAND (LR) ◆		FR0010307819	31/05/24 2,09	A	97,1	481865	262.245.733	99,28	100,2	96,68	+ 2,44	- 3,94	+ 9,12	+ 5,5	104,9	88,44			2,11
L'ORÉAL (OR) ◆		FR0000120321	26/04/24 6,6	A	451,4	241125	534.725.475	455,35	457,15	450,8	+ 0,88	+ 0,42	+ 12,6	+ 1,04	461,85	407,85			1,45
MICHELIN (ML)		FR001400AJ45	22/05/24 1,35	A	37,75	1437615	714.958.226	38,37	38,37	37,65	+ 1,43	+ 3,37	+ 39,53	+ 18,21	38,46	30,06			3,52
ORANGE (ORA) ◆		FR0000133308	04/06/24 0,42	A	9,8	12110671	2.660.056.599	9,54	9,814	9,518	- 2,67	- 9,79	- 8,18	- 7,41	11,37	9,518			4,4
PERNOD-RICARD (RI) ◆		FR0000120693	24/11/23 2,64	A	133,95	756714	255.631.733	133,85	134,6	132,3	- 0,3	-10,38	- 33,24	- 16,21	164,55	131,9			1,97
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆		FR0000130577	03/07/23 2,9	A	101,05	345163	268.723.468	102,85	103,1	100,85	+ 1,83	- 4,86	+ 40,12	+ 22,44	108,4	83,16			2,82
RENAULT (RNO) ◆		FR0000131906	22/05/24 1,85	A	50,68	1220920	295.722.284	50,78	51,3	49,93	+ 0,2	+ 5,13	+ 49,68	+ 37,6	54,54	33,265			3,64
SAFRAN (SAF) ◆		FR0000073272	28/05/24 2,2	A	208	792502	427.260.541	208,2	208,9	207,1	+ 0,48	- 2,02	+ 50,32	+ 30,57	218,9	156,68			1,06
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆		FR0000125007	10/06/24 2,1	A	76,72	1100565	506.453.012	78,06	78,36	75,82	+ 2,12	- 3,32	+ 42,03	+ 17,1	82,76	61,27			2,69
SANOFI (SAN) ◆		FR0000120578	13/05/24 3,76	A	90,07	1112033	1.266.362.556	89,3	90,44	88,95	- 0,66	- 5,33	- 6,02	- 0,51	96,5	84,93			4,21
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆		FR0000121972	28/05/24 3,5	A	226,7	921582	574.117.863	236,6	237,15	226,6	+ 4,76	+ 1,11	+ 44,11	+ 30,16	239	171,1			1,48
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆		FR0000130809	27/05/24 0,9	A	23,01	8249378	802.979.942	23,35	23,59	22,72	+ 2,1	- 9,92	+ 0,19	- 2,81	27,95	21,265			3,85
STELLANTIS NV (STLAP)		NL00150001Q9	22/04/24 1,32	A	20,095	2474470	3.165.220.176	20,22	20,27	19,776	+ 0,75	- 0,25	+ 32,31	- 4,37	27,345	19,15			7,67
STMICROELETRONICS (STMPA) ◆		NL0000226223	18/03/24 0,05	A	40,79	1471657	911.281.920	41,72	41,82	40,425	+ 3,27	+10,8	- 8,14	- 7,79	45,815	36,26	0,23	183,58	0,14
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆		FR0000051807	28/05/24 3,85	A	99,78	160425	60.443.054	100,25	101,8	98,84	+ 0,94	- 2,29	- 33,59	- 24,08	153,8	80,76			3,84
THALES (HO) ◆		FR0000121329	21/05/24 2,6	A	165,4	176239	210.210.140	163,4	165,6	162,4	- 1,03	- 2,21	+ 24,35	+ 21,99	174,5	131,45			1,59
TOTALENERGIES (TTE) ◆		FR0000120271	20/03/24 0,74	A	64,1	3028206	2.386.846.474	63,94	64,6	63,7	- 0,25	- 6,9	+ 18,52	+ 3,8	70,11	57,45			1,16
UNIBAIL-R/WFD (URW)		FR0013326246	14/05/24 2,5	A	75,16	465750	139.316.397	76,46	77,66	74,68	+ 1,54	- 3,73	+ 62,03	+ 14,26	82,16	63,96			3,27
VEOLIA ENV. (VIE) ◆		FR0000124141	08/05/24 1,25	A	29,7	1736655	726.148.514	29,88	30,19	29,67	+ 0,78	+ 2,08	+ 2,79	+ 4,62	31,6	27,42			4,18
VINCI (DG) ◆		FR0000125486	23/04/24 3,45	A	101,35	1785863	589.577.241	103,1	104,25	101,25	+ 2,33	-10,81	- 3,79	- 9,32	120,62	100,75			3,35
VIVENDI (VIV) ◆		FR0000127771	30/04/24 0,25	A	9,75	1309424	1.029.918.125	9,858	9,892	9,748	+ 1,23	- 0,96	+ 23,16	+ 1,88	10,54	9,528			2,54

SRD

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO /	OST	ISIN	DATE DÉTACH. COUPON / DIV		OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
AB SCIENCE (AB) △		FR0010557264		B	1,186	263016	52.075.569	1,212	1,212	1,126	+ 1,85	-39,1	- 71,55	- 65,91	4,465	1,09			
ABC ARBITRAGE (ABCA) △		FR0004040608	23/04/24 0,1	B	4,2	72111	59.608.879	4,19	4,23	4,13	- 0,95	+ 4,1	- 29,7	- 12,8	4,87	3,58			
ABIVAX (ABVX) △		FR0012333284		B	13,22	13363	62.928.818	13,1	13,24	13,02	+ 0,15	- 2,09	- 15,16	+ 33,4	15,42	9,35			
ABIONYX PHARMA SA (ABNX) △		FR0012616852		B	1,27	45659	32.459.012	1,274	1,278	1,23	+ 0,16	+22,5	+ 2,25	- 1,09	1,316	0,91			
ADOCIA (ADOC) △		FR0011184241		B	7,91	152947	14.731.513	8,35	8,35	7,61	+ 4,25	- 3,24	+110,86	- 27,64	12,4	7,61			
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		FR0010340141	10/06/24 3,82	A	120,3	167201	98.960.602	120,6	121,2	118,1	+ 0,25	- 3,83	- 11,91	+ 2,9	133,2	113,4			3,17
AIR FRANCE-KLM (AF) ■		FR001400J770		A	10,025	931509	262.769.869	10,33	10,47	10,02	+ 2,79	- 1,81	- 40,87	- 24	13,828	9,008			
AKWEL (AKW) △		FR0000053027	03/06/24 0,3	B	12,1	13230	26.741.040	12,14	12,46	12,06	- 2,72	-10,07	- 12,41	- 24,88	17,44	12,06			2,47
AYVENS (AYV) ▲		FR0013258662	31/05/24 0,47	A	5,82	763645	816.960.428	5,9	6,075	5,81	+ 1,55	-18,23	- 43,43	- 8,46	7,51	5,11			7,97
ALPES (CIE DES) (CDA) △		FR0000053324	20/03/24 0,91	B	15,02	61957	50.622.242	15,04	15,06	14,84	+ 0,13	+ 2,73	+ 5,17	+ 6,52	16,28	12,48			5,32
ALTAREA (ALTA) ▲		FR0000033219	11/06/24 8	A	91	17156	20.804.017	88,7	92,6	87,5	- 3,27	- 8,37	- 16,48	+ 10,88	111,8	66,8			
ALSTOM (ALO) ■◆		FR0010220475	17/07/23 0,25	A	16,73	1658981	384.291.068	16,78	17,22	16,545	- 0,09	- 1,93	- 38,85	+ 37,77	19,88	10,66			
ALTAREIT (AREIT)		FR0000039216		B	462	1	1.750.487	462	462	462		- 2,12	- 18,95	+ 2,67	480	440			
ALTEN (ATE) ▲		FR0000071946	04/07/23 1,5	A	111,8	56728	35.209.501	114,5	115,4	111,5	+ 2,05	- 5,99	- 22,69	- 14,93	146,9	108,9			1,31
AMUNDI (AMUN) ▲	**EX-DS 15/03/17**	FR0004125920	03/06/24 4,1	A	62,5	350580	204.647.634	64,05	64,3	62	+ 2,24	- 9,79	+ 18,94	+ 3,98	72,35	58,75			6,4
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲		FR0014005AL0	14/11/23 0,32	A	12,18	29666	179.193.288	12,2	12,34	12,1	+ 0,33	- 7,72	- 22,29	- 11,47	17,28	11,8			2,62
ARAMIS (ARAMI)		FR0014003U94		A	4,6	62882	82.856.671	4,545	4,625	4,5	- 1,62	+26,07	- 13,92	+ 4,48	5,03	3,3			
ARGAN (ARG)		FR0010481960	27/03/24 3,15	A	75	11604	25.402.673	75,6	76,2	73,7	+ 0,8	+ 1,48	+ 6,33	- 11,27	86,1	71,4			
ARKEMA (AKE) ■◆		FR0010313833	17/05/24 3,5	A	89,15	179446	75.043.514	88,8	89,5	88,25	- 0,39	- 9,39	+ 5,71	- 13,79	104,4	87,9			3,94
ARTMARKET.COM (PRC) △		FR0000074783		C	4,54	1551	6.651.515	4,57	4,57	4,42	+ 1,11	+ 1,56	- 31,38	- 9,86	6,15	4,11			
ASSYSTEM (ASY)	**OPA 24/11/17**	FR0000074148	03/04/24 7	B	58,1	9516	15.668.216	59,6	59,6	57,7	+ 1,71	+ 4,56	+ 28,73	+ 20,4	61,2	46,4			11,75
ATOS SE (ATO)		FR0000051732	14/05/21 0,9	A	0,96	9322278	111.653.359	0,768	0,965	0,705	- 20,6	-61,66	- 94,41	- 89,1	7,83	0,705			
AUBAY (AUB) △		FR0000063737	17/05/24 0,7	C	43	8804	13.064.446	43,35	43,5	43	+ 0,81	+ 3,21	- 10,16	+ 4,08	47,35	37,8			1,62
AVENIR TELECOM (AVT)		FR001400CFI7		C	0,123	46768		0,122	0,123	0,118	- 0,81	- 5,28	- 28,4	+ 6,46	0,198	0,112			
AXWAY SOFTWARE (AXW) △		FR0011040500	05/06/23 0,4	B	24,9	1929	21.633.597	25	25,2	24,9	- 0,79	+ 0,81	+ 20,19	- 5,3	30,9	23,5			
BAINS MER MONACO (BAIN)		MC0000031187	10/10/23 1,2	B	104,5	257	24.516.661	103,5	106,5	103,5	- 2,82	- 4,61	- 2,36	+ 1,47	111	99			1,16
BALYO (BALYO) △		FR0013258399		C	0,537	4271	34.356.767	0,568	0,569	0,537	- 0,87	- 8,39	+ 5,19	- 31,48	0,839	0,512			
BASTIDE LE CONFORT (BLC) △		FR0000035370	07/01/22 0,27	C	22,8	14778	7.352.928	21,65	23,35	20,85	- 5,04	+ 7,44	- 25,98	- 19,22	28	13,8			
BELIEVE (BLV) ▲		FR0014003FE9		A	15	45629	97.782.265	15	15,02	15	- 0,13	- 0,27	+ 29,53	+ 42,86	16,92	8,79			
BÉNÉTEAU (BEN) ▲		FR0000035164	12/06/24 0,73	B	12,18	229820	82.789.840	12,04	12,24	11,84	- 1,71	-10,28	- 26,32	- 3,53	14,38	10,72			6,06
BIC (BB) ▲		FR0000120966	10/06/24 2,85	A	66,3	31434	42.270.689	66	66,7	65,8	- 0,9	- 2,08	+ 23,25	+ 5,01	71,5	61			4,32
BIGBEN INT. (BIG) △		FR0000074072	27/07/22 0,3	C	2,97	34142	18.538.970	2,935	3,03	2,81	- 1,18	+ 2,09	- 43,56	- 15,17	3,88	2,33			
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲		FR0013280286	07/06/24 0,85	A	91,6	90708	118.361.220	92	92,6	91	+ 0,49	- 7,35	+ 1,14	- 8,55	108,9	91			0,92
BOIRON (BOI) △		FR0000061129	03/06/24 1,35	A	34,5	1915	17.545.408	34,65	35,15	34,5	- 2,12	+ 1,02	- 9,65	- 13,85	42,8	32,48			3,9
BOLLORÉ (BOL) ▲		FR0000039299	05/09/23 0,02	A	5,875	523874	2.849.681.316	5,88	5,925	5,855	+ 0,09	- 4,47	+ 5,09	+ 3,98	6,425	5,615			0,34
BONDUELLE (BON) △		FR0000063935	02/01/24 0,25	B	7,65	57539	32.630.114	7,42	7,75	7,41	- 3,76	- 6,19	- 37,33	- 32,18	10,94	7,33			3,37
BUREAU VERITAS (BVI) ■◆		FR0006174348	04/07/23 0,77	A	27,88	636702	453.745.520	28,46	28,68	27,88	+ 2,23	+ 1,14	+ 17,6	+ 24,44	28,68	22,52			2,71
CARMILA (CARM) △		FR0010828137	29/04/24 1,2	C	16,54	60740	142.441.073	16,66	16,84	16,46	+ 0,36	+ 1,59	+ 14,58	+ 6,93	18	14,72			
CASINO (CO) ▲		FR0000125585	09/05/19 1,56	A	0,038	14390260	39.574.044.429	0,037	0,038	0,036	+ 0,55	+20,26	- 99,45	- 95,3	0,8	0,027			
CATANA GROUP (CATG) △		FR0010193052	05/03/24 0,15	C	4,93	64304	30.706.178	4,905	5,01	4,9	- 0,31	- 9	- 32,72	- 14,25	5,92	4,44			3,06
CEGEDIM (CGM)		FR0000053506	29/06/22 0,5	B	14,05	2298	13.997.173	14	14,05	13,85	- 0,36	- 2,44	- 28,57	- 21,61	18,8	11,3			
CGG (VIRI) ▲		FR0013181864		B	0,56	6349093	713.676.258	0,579	0,588	0,558	+ 3,73	+23,31	- 14,58	- 3,21	0,639	0,361			
CHARGEURS (CRI) △		FR0000130692	02/05/23 0,54	C	11,9	23349	24.862.314	11,9	11,96	11,88	- 0,83	- 9,44	- 4,03	+ 1,88	13,3	10,06			
CHRISTIAN DIOR (CDI)	**EX D OP 08/06/17**	FR0000130403	23/04/24 7,5	A	698,5	4863	180.507.516	702	707	697	+ 0,72	- 5,14	- 11,2	- 0,78	832,5	618,5			1,07
CLARANOVA SE (CLA) △		FR0013426004		B	2,07	52613	57.206.910	2,1	2,11	2,045	+ 0,48	-14,63	+ 11,46	- 1,18	3,05	1,994			
CLARIANE (CLARI) ▲		FR0010386334	21/06/23 0,25	A	3,2	323284	106.969.229	3,29	3,42	3,17	+ 2,81	- 5,89	- 55,72	+ 36,86	5,45	1,321			
COFACE (COFA) ▲		FR0010667147	22/05/24 1,3	A	13,64	305412	150.179.792	13,86	13,9	13,6	+ 1,32	-10,29	+ 7,86	+ 17,06	15,95	11,53			9,38
COVIVIO (COV) ▲		FR0000064578	19/04/24 3,3	A	46,62	129672	111.463.388	47,6	48,22	46,44	+ 2,19	- 1,61	+ 1,97	- 2,22	51,05	39,54			
DASSAULT AV. (AM)		FR0014004L86	20/05/24 3,37	A	188,3	49666	78.951.812	184,8	189,3	184,8	- 1,96	-10,64	+ 9,41	+ 3,13	212,4	168,9			1,82
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆		FR0014003TT8	27/05/24 0,23	A	36,78	988763	1.338.435.363	36,83	36,89	36,16	+ 0,6	- 3,49	- 9,63	- 16,74	48,875	36,05			0,62
DBV TECHNOLOGIES (DBV) △		FR0010417345		B	0,997	134815	96.493.078	0,986	1,028	0,983	- 0,91	-18,65	- 71,09	- 46,67	1,896	0,98			
DEEZER SA (DEEZR)		FR001400AYG6		2	1,94	921	117.054.347	1,935	1,95	1,93	- 0,26	- 1,28	- 11,64	- 8,94	2,4	1,685			
DERICHEBOURG (DBG) △		FR0000053381	14/02/24 0,16	B	4,782	281244	159.397.489	4,808	4,854	4,742	+ 0,54	+ 7,66	- 5,82	- 5,35	5,295	3,858			3,33
DMS (DGM) △		FR0012202497		C	0,99	15531	16.120.556	0,99	1,015	0,974	+ 2,7	+ 3,13	- 31,72	- 12,78	1,37	0,95			
EDENRED (EDEN) ◆		FR0010908533	10/06/24 1,1	A	43,77	873554	249.588.059	43,58	44,08	42,63	- 0,28	- 7,55	- 29,37	- 19,5	58,76	41,37			2,52
EIFFAGE (FGR) ■◆		FR0000130452	20/05/24 4,1	A	91,12	405409	98.000.000	91,1	92,4	90,92	+ 0,29	-13,24	- 9,22	- 6,1	107,75	89,12			4,5
EKINOPS (EKI) △		FR0011466069		B	3,775	7731	26.994.049	3,74	3,775	3,735	- 1,19	+13,33	- 52,9	- 36,18	5,94	3,1			
ELIOR (ELIOR) ▲		FR0011950732	07/04/20 0,29	B	3,352	477842	253.611.809	3,46	3,46	3,322	+ 2,43	+26,46	+ 21,4	+ 18,01	3,98	2,136			
ELIS (ELIS) ▲		FR0012435121	27/05/24 0,43	A	21,78	498177	235.567.817	22,32	22,5	21,62	+ 2,48	+ 0,18	+ 27,54	+ 18,16	23,58	18,08			1,93
ERAMET (ERA) ▲		FR0000131757	04/06/24 1,5	B	110,8	50001	28.755.047	113	114,1	110,8	+ 1,53	+10,89	+ 29,14	+ 58,04	114,5	58,5			1,33
ESSO (ES) △		FR0000120669	10/07/23 2	C	175	17852	12.854.578	176,4	180	170,4	+ 0,8	- 5,77	+270,74	+221,6	205	48,98			1,13
EURAZEO (RF) ▲		FR0000121121	14/05/24 2,42	A	75,5	117241	76.081.874	77,5	78,05	75,35	+ 2,31	- 9,46	+ 18,05	+ 7,86	86,75	69,35			3,12
EUTELSAT COM. (ETL) ▲		FR0010221234	17/11/22 0,93	A	3,82	158939	475.178.378	3,95	3,96	3,82	+ 2,81	+ 3,51	- 33,89	- 7,06	4,706	3,382			
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △		FR0000062671	23/06/21 0,32	B	20,35	14029	17.424.747	20,2	20,5	20,05	- 0,49	- 6,7	+ 16,36	+ 4,66	24,6	17,78			
EXCLUSIVE NETWORKS (EXN)		FR0014005DA7	05/07/22 0,2	A	20	12244	91.670.286	20,05	20,15	19,84	+ 0,65	+ 1,37	+ 1,26	+ 3,24	23,1	16,9			
EXOSENS PROM (EXENS)		FR001400Q9V2		A	22,1	88848	50.793.719	22,2	22,595	21,555	+ 0,91	+11	+ 11	+ 11	24,945	21,52			
FDJ (FDJ) ▲		FR0013451333	03/05/24 1,78	A	32,64	148734	185.270.000	32,58	32,82	32,32	- 0,49	- 4,4	- 12,04	- 0,79	39,46	32,28			5,46
PHAXIAM TX (PHXM)		FR0011471135		C	2,875	28668	60.751.054	2,4	2,88	2,4	- 16,52	-19,19	- 70,19	- 47,83	4,7	2,4			
FNAC DARTY (FNAC) ▲		FR0011476928	13/06/23 1,4	A	35	31299	27.778.578	35,7	35,95	34,9	+ 3,63	+11,74	+ 1,25	+ 29,82	35,95	23,1			3,92
FONCIÈRE LYONNAISE (FLY)		FR0000033409	18/04/24 2,4	A	66,8	155	42.950.800	67	67	66,8	+ 0,3	- 0,3	- 2,05		72	64			
FORVIA (FRVIA) ■◆		FR0000121147	04/06/24 0,5	A	13,135	941002	197.089.340	13,4	13,54	12,895	+ 1,63	- 8,97	- 39,69	- 34,38	21,17	12,17			3,73
GECINA (GFC) ■◆		FR0010040865	04/03/24 2,65	A	94,1	161182	76.670.861	96,65	97	93,9	+ 2,6	- 3,35	- 0,82	- 12,22	111,1	86,4			
GENFIT (GNFT) ▲		FR0004163111		B	4,79	843182	49.862.483	4,66	4,81	4,345	- 5,19	+34,49	+ 16,5	+ 31,64	5,79	3,025			
GENSIGHT (SIGHT) △		FR0013183985		B	0,368	36491	101.870.764	0,36	0,368	0,352	- 2,04	- 7,93	- 51,55	- 21,74	0,598	0,3			
GERARD PERRIER (PERR)		FR0000061459	10/06/24 2,3	B	92,4	2682	3.973.148	91	92,4	90,6	- 1,52	- 7,14	- 9,9	- 8,82	102	90,6			2,53
GETLINK (GET) ■◆		FR0010533075	30/05/24 0,55	A	16,005	791176	550.000.000	16,325	16,415	15,88	+ 1,84	- 1,6	+ 3,36	- 1,45	16,89	14,915			3,37

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO /	OST	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH. / DIV		OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
GL EVENTS (GLO) △		FR0000066672	03/07/23 0,35	B	19,42	8698	29.982.787	19,66	19,76	19,4	+ 1,34	- 0,2	- 8,56	+ 0,2	23,55	18,2			1,78
GRAINES VOLTZ (GRVO)		FR0000065971	29/03/22 2	C	26,1	246	1.480.265	26,1	26,1	26	+ 0,39	+13,97	- 34,26	- 10,62	30,6	21,8			
GROUPE CRIT (CEN) △		FR0000036675	05/07/23 3,5	B	69,6	1371	11.250.000	68	69,6	68	- 2,02	- 8,85	- 9,81	- 13,49	79,6	68			5,15
GTT (GTT) ▲		FR0011726835	12/12/23 1,85	A	129,1	70775	37.078.357	129,3	129,8	127,4	+ 0,08	- 4,79	+ 36,97	+ 7,84	151,1	119,9			1,43
GUERBET (GBT) △		FR0000032526	29/06/23 0,5	B	37,9	11330	12.641.115	37,7	38,4	37,4	- 0,92	- 0,79	+121,5	+ 93,33	39,2	17,02			1,33
GUILLEMOT (GUI) △		FR0000066722	07/06/23 0,25	C	6,74	10395	15.087.480	6,68	6,8	6,68	- 0,89	+ 6,03	- 9,97	- 1,62	7,48	4,405			
ICADE (ICAD) ▲		FR0000035081	04/03/24 2,42	A	26,08	125152	76.234.545	26,86	27	26,02	+ 2,21	+ 0,83	- 33,71	- 24,42	35,9	23,2			
ID LOGISTIC (IDL)		FR0010929125		A	385	7531	6.173.328	388,5	388,5	381	+ 0,52	+ 5,57	+ 46,88	+ 26,96	406,5	298			
IMERYS (NK) ▲		FR0000120859	21/05/24 1,35	A	37,7	87774	84.940.955	38,16	38,48	37,7	+ 1,87	+ 8,66	+ 9,53	+ 33,99	38,48	24,96			3,54
INFOTEL (INF) △		FR0000071797	29/05/24 2	C	49	3925	6.934.791	48,1	49	47,7	- 1,84	+ 1,05	- 12,55	- 9,25	53,6	43,7			4,16
INNATE PHARMA (IPH) △		FR0010331421		B	2,315	55468	80.860.563	2,26	2,38	2,25	- 2,38		- 30,67	- 13,74	2,8	2,11			
INTERPARFUMS (ITP) ▲		FR0004024222	26/04/24 1,15	A	47,4	37760	69.196.570	47,9	48,05	46,95	+ 1,59	- 0,73	- 25,16	- 4,96	55,2	45,25			2,4
INVENTIVA (IVA) △		FR0013233012		B	3,12	85532	52.477.188	2,885	3,16	2,865	- 7,97	-11,5	- 9,13	- 29,55	4,44	2,8			
IPSEN (IPN) ▲		FR0010259150	30/05/24 1,2	A	120,9	81650	83.814.526	125,8	126,7	120,9	+ 4,05	+ 4,92	+ 13,54	+ 16,59	126,7	99,7			0,95
IPSOS (IPS) ▲		FR0000073298	03/07/23 1,35	A	64,55	60029	43.203.225	65,15	65,5	64,35	+ 0,62	+ 0,62	+ 34,94	+ 14,8	68,2	55,55			2,07
JACQUET METALS (JCQ) △		FR0000033904	05/07/23 1	B	16,7	9339	22.497.209	16,8	16,92	16,6	+ 0,6	-14,02	- 13,85	- 14,29	20	16,6			5,95
JCDECAUX (DEC) ▲		FR0000077919	21/05/19 0,58	A	20,04	139678	213.161.658	20,08	20,38	19,8	+ 0,3	- 8,89	+ 5,08	+ 10,33	22,36	16,65			
KAUFMAN & BROAD (KOF) △		FR0004007813	09/05/24 2,4	B	30,2	32966	19.862.022	30,4	30,7	29,9	- 0,98		+ 12,8	+ 1	34,4	26,05			7,9
KLEPIERRE (LI) ■◆		FR0000121964	22/03/24 0,9	A	26,16	650850	286.861.172	26,6	26,68	26	+ 1,68	+ 4,56	+ 19,98	+ 7,78	27,62	22,69			
LAGARDÈRE (MMB) ▲		FR0000130213	26/04/24 0,65	A	21,65	16212	141.133.286	21,5	21,7	21,4	- 0,92	- 0,23	- 2,27	+ 16,97	22,45	17,8			3,02
LDC (LOUP)		FR0013204336	28/08/23 2,7	A	144	878	17.635.433	145	145,5	143,5	- 0,34	- 2,36	+ 22,36	+ 3,57	159	125			1,86
LNA SANTÉ (LNA) △		FR0004170017	06/07/23 0,5	B	27,6	5449	10.709.416	27,6	27,7	27,6	- 0,18	+31,74	- 10,1	+ 37,31	28	18,14			1,81
LECTRA (LSS) △		FR0000065484	30/04/24 0,36	B	28,7	14188	37.832.965	28,75	29,1	28,6	+ 0,17	-13,4	- 2,87	- 8	35,2	28,2			1,25
LHYFE (LHYFE)		FR0014009YQ1		B	4,21	19775	47.908.148	4,08	4,25	4	- 4	- 6,64	- 41,71	- 19,05	5,49	3,82			
LINEDATA SERVICES (LIN) △		FR0004156297	05/07/23 1,75	B	74,2	6	4.960.807	73,4	74,2	73,4	- 0,81	- 9,83	+ 44,49	+ 32,01	81,6	55,6			2,38
LISI (FII) △		FR0000050353	30/04/24 0,31	A	25,8	9664	46.538.313	25,35	25,8	25,35	- 1,36	- 4,34	+ 4,54	+ 7,42	29,3	20,85			1,22
LUMIBIRD (LBIRD) △		FR0000038242		C	11,85	3536	22.466.882	11,9	12,1	11,8	- 0,42	-10,53	- 15,96	- 2,3	15,48	10,4			
M6-MÉTROPOLE TV (MMT) ▲		FR0000053225	30/04/24 1,25	A	12,86	155777	126.414.248	12,9	13	12,72	- 1,23	- 3,15	- 2,71	- 0,31	14,96	12,03			9,69
MAISONS DU MONDE (MDM) △		FR0013153541	05/07/23 0,3	B	4,76	31909	39.189.288	4,905	4,905	4,66	+ 3,05	- 5,13	- 50,33	- 13,49	5,73	3,864			6,12
MANITOU (MTU) △		FR0000038606	30/05/23 0,63	B	27,05	8624	39.668.399	27,25	27,45	27,05	+ 0,74	+ 4,81	+ 22,2	+ 17,46	29	19,78			2,31
MAUREL ET PROM (MAU) △		FR0000051070	03/07/23 0,23	B	6,31	115092	201.261.570	6,41	6,425	6,29	+ 1,34	- 1,61	+ 63,94	+ 5,25	6,865	4,7			3,59
MCPHY ENERGY (MCPHY) △		FR0011742329		B	2,675	66826	29.031.788	2,665	2,71	2,58	- 0,56	+ 2,11	- 72,69	- 20,83	3,5	1,552			
MEDINCELL (MEDCL)		FR0004065605		B	14,68	66791	29.091.239	15	15,04	14,52	+ 1,63	+ 0,67	+117,08	+108,33	17,5	6,91			
MERCIALYS (MERY) ▲		FR0010241638	29/04/24 0,99	B	11,23	277721	93.886.501	11,38	11,44	11,17	+ 1,16	+ 7,56	+ 47,41	+ 14,43	11,87	9,775			
MERSEN (MRN) ▲		FR0000039620	04/07/23 1,25	B	36,55	33891	24.418.312	37,05	37,3	36,45	+ 1,09	- 4,14	- 8,52	+ 5,26	40,25	30,3			3,37
METABOLIC EXPLORER (METEX) △		FR0004177046		C			50.919.133	/060524					- 89,26	- 68,71	0,578	0,05			
MONCEY (FIN.) NOM. (FMONC)		FR0000076986	20/06/23 28	B			182.871				- 1,37	- 3,36	- 8,28	- 5,88	8100	7100			2800
NACON (NACON)		FR0013482791		B	1,46	82827	88.080.631	1,42	1,474	1,41	- 1,39	+18,53	- 32,7	- 14,87	1,838	1,054			
NANOBIOTIX (NANO) △		FR0011341205	13/05/19	B	5	77612	47.133.328	5	5,185	4,94	- 0,6	-21,51	+ 3,41	- 24,7	7,93	4,78			
NEOEN (NEOEN) ▲		FR0011675362	20/05/24 0,15	A	35,98	625556	152.207.004	36,5	36,86	35,66	+ 0,5	+19,75	+ 24,66	+ 20,54	37,98	21,8			0,41
NEURONES (NRO)		FR0004050250	12/06/24 1,2	B	44,1	4080	24.278.716	44,2	44,55	43,7	+ 0,45	- 4,12	+ 6,89	+ 1,03	48,15	42,3			2,72
NEXANS (NEX) ▲		FR0000044448	21/05/24 2,3	A	107,9	95034	43.753.380	109	110,6	107,8	+ 1,3	+ 0,37	+ 38,41	+ 37,54	114,6	72,1			2,11
NEXITY (NXI) ▲		FR0010112524	24/05/23 2,5	A	10,72	214270	56.129.724	10,94	11,14	10,66	+ 0,55	- 5,03	- 41,31	- 35,07	17,19	8,415			
ODET (CIE DE L') (ODET)		FR0000062234	20/06/23 3,6	A	1472	120	6.585.990	1462	1474	1456	- 0,41	- 1,62	- 3,56	+ 0,55	1626	1348			0,25
ORPÉA (ORP) ▲		FR001400NLM4		A	11,7	474970	159.191.703	11,94	11,974	11,36	+ 1,88	-14,27	- 89,77	- 28,87	17,979	9,968			
OSE IMMUNO (OSE) △		FR0012127173		C	7	211063	21.767.777	7,22	7,28	6,81	+ 0,14	+ 6,96	+106,29	+ 68,69	8,63	3,115			
OVH (OVH) △		FR0014005HJ9		A	5,175	255091	188.532.591	5,265	5,285	5,02	+ 1,64	-14,11	- 46,41	- 38,89	11,28	4,43			
PEUGEOT INVEST (PEUG) △		FR0000064784	19/05/23 1	A	103,2	2542	24.922.589	103,4	103,6	101,8	+ 0,39	- 6,17	+ 2,78	+ 1,97	119,6	96,3			3,14
PHARMAGEST INT. (PHA) △		FR0012882389	03/07/23 1,15	A	64	24363	15.174.125	62,5	64,3	61,7	- 2,34	+12,21	- 24,15	+ 2,29	67,4	46,15			1,84
PIERRE & VACANCES (VAC) △		FR0000073041	19/03/12 0,7	C	1,442	426230	454.447.336	1,454	1,47	1,416	+ 1,11	- 3,32	- 18,41	- 6,31	1,668	1,142			
PLANISWARE PROM (PLNW)		FR001400PFU4		A	26,2	19253	69.391.000	26,7	26,7	25,8	+ 2,69	+16,62	+ 66,88	+ 32,9	28,045	19,306			
PLASTIC OMNIUM (OPM) ▲		FR0000124570	30/04/24 0,39	A	10,51	164445	145.522.153	10,71	10,76	10,47	+ 0,94	- 6,87	- 35,17	- 10,75	13,2	9,99			3,64
POXEL (POXEL) △		FR0012432516		C	0,593	188947	47.627.528	0,604	0,619	0,585	+ 0,33	-11,31	- 2,89	+ 9,62	0,898	0,364			
QUADIENT (QDT) △		FR0000120560	03/08/23 0,6	B	22,4	85436	34.468.912	22,85	22,9	22	+ 2,01	+22,32	+ 25,83	+ 18,89	23,05	17,32			2,63
RALLYE (RAL)		FR0000060618	20/05/19 1	A			52.925.203	/220424					- 97,29	- 66,84	0,169	0,015			
RAMSAY GDS (GDS)		FR0000044471	02/12/14 1,4	A	16,45	551	110.389.690	15,95	16,45	15,95	- 2,45	+28,63	- 18,21	- 16,05	19,9	12			
RÉMY COINTREAU (RCO) ◆		FR0000130395	28/09/23 3	A	84,4	153374	51.252.969	85,5	85,75	83,5	+ 1,42	-11,35	- 40,85	- 25,65	114,9	80,75			3,51
REXEL (RXL) ■◆		FR0010451203	15/05/24 1,2	A	26,48	826067	301.735.000	27,44	27,74	26,48	+ 4,22	- 1,93	+ 25,76	+ 10,78	28,88	22,98			4,37
ROBERTET S.A. (RBT)		FR0000039091	29/06/23 8,5	B	839	326	2.167.745	843	846	838	+ 0,6	- 6,64	+ 0,36	+ 1,57	907	762			1,01
RUBIS (RUI) ▲	**DIV 2 28/07/17**	FR0013269123	13/06/23 1,92	A	31,3	457460	103.596.246	31,1	31,3	30	- 1,77	- 1,71	+ 16,92	+ 38,22	34,3	22,5			6,17
SARTORIUS STED. BIO. (DIM) ▲	**DIV 6 10/05/16**	FR0013154002	02/04/24 0,69	A	190,1	98019	97.330.405	182,2	190,35	181,7	- 3,95	-11,42	- 33,06	- 23,92	281	178			0,38
SAVENCIA (BH)		FR0000120107	13/05/24 1,4	B	53,8	1285	14.032.930	52,8	53,8	52,8	- 1,49	- 0,38	- 13,16	- 4	55,2	49,3			2,65
SCOR (SCR) ■▲		FR0010411983	21/05/24 1,8	A	25,44	357798	179.362.195	25,72	25,96	25,32	+ 0,86	-20,32	+ 4,98	- 2,8	32,48	25,32			7
SEB (SK) ▲		FR0000121709	03/06/24 2,62	A	108,7	40662	55.337.770	109,1	110,9	107,9	+ 0,37	- 5,87	+ 26,42	- 3,45	120,2	104,1			2,4
SECHE ENVIRONNEMENT (SCHP) △		FR0000039109	07/07/23 1,1	B	99	6846	7.857.732	100	100,4	98,7	+ 1,11	- 4,03	- 6,72	- 9,09	121,4	97,3			1,1
SERGEFERRARI GROUP (SEFER) △		FR0011950682	26/04/23 0,4	C	6,57	3254	12.299.259	6,27	6,57	6,27	- 4,57	-12,67	- 56,09	- 22,21	8,2	5,6			6,38
SES-IMAGOTAG (VU) ▲		FR0010282822	25/06/12 0,5	B	137,2	22070	15.958.658	140	142,5	136,6	+ 1,97	-10,71	- 16,57	+ 3,09	175,1	120,2			
SHOWROOMPRIVÉ (SRP) △		FR0013006558		B	0,966	1746	118.902.909	0,962	0,966	0,96	- 0,41	- 2,83	- 29,99	- 9,76	1,17	0,9			
SOITEC (SOI) ■▲	**EX-DS 13/05/16 REGR.1P20**	FR0013227113		A	113	134694	35.712.302	118,5	119,2	113	+ 4,68	+19,1	- 18,22	- 26,76	164,1	86			
SOLOCAL GROUP (PAJ)		FR0014000609		B	0,055	1046077	129.505.837	0,051	0,055	0,047	- 4,15	-26,7	- 67,39	- 42,21	0,089	0,03			
SODEXO (SW) ■◆		FR0000121220	20/12/23 3,1	A	85,45	212256	147.454.887	86,3	87,15	85,45	+ 1	+ 4,73	+ 12,65	+ 15,29	89,4	71,94			3,59
SOLUTIONS 30 (ALS30)		FR0013379484		A	1,861	667576	107.127.984	1,873	1,892	1,809	+ 0,27	-12,88	- 41,1	- 29,74	2,896	1,771			
SOPRA STERIA GP (SOP) ▲		FR0000050809	28/05/24 4,65	A	214	35061	20.547.701	215,4	217,2	212	+ 1,41	- 1,19	+ 21,97	+ 8,9	239,6	187			2,16
SMCP (SMCP) △		FR0013214145		B	2,305	182940	75.591.187	2,27	2,335	2,26	- 2,58	- 7,35	- 68,86	- 33,63	3,555	2,105			
SPIE (SPIE) ▲		FR0012757854	14/05/24 0,61	A	35,7	352770	166.907.584	36,4	36,6	35,46	+ 1,9	- 0,98	+ 23,81	+ 28,62	38,6	27,32			1,68
STEF (STF) △		FR0000064271	30/04/24 5,1	B	124	2696	12.850.000	120,6	124	120,4	- 2,74	- 4,29	+ 11,87	+ 5,6	138	112,6			4,23
SWORD GROUP (SWP) △		FR0004180578	30/04/24 1,45	B	37,85	3685	9.544.965	37,2	37,85	37,2	- 1,98	+ 4,49	- 10,14	- 6,65	40	34,4			4,57
SYNERGIE (SDG) △		FR0000032658	29/06/23 0,8	B	34,2	1518	24.362.000	35,1	35,1	34,2	+ 2,63	- 2,77	+ 9,69	- 0,28	36,8	29,15			2,28
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆		FR0000051807	28/05/24 3,85	A	99,78	160425	60.443.054	100,25	101,8	98,84	+ 0,94	- 2,29	- 33,59	- 24,08	153,8	80,76			3,84
TERACT (TRACT)		FR001400BMH7		B	0,82	482	73.394.562	0,814	0,822	0,814	- 0,73	- 0,49	- 85,04	- 56,47	1,885	0,376			
TF1 (TFI) ▲		FR0000054900	22/04/24 0,55	A	8,075	318891	210.991.593	8,06	8,125	7,995	- 0,49	- 7,04	+ 23,9	+ 12,96	9,17	7,105			6,82
TFF GROUP (TFF) ▲		FR0013295789	08/11/23 0,6	B	42,6	1521	21.680.000	42,9	43,2	42,5	+ 0,94	+ 0,23	+ 11,43	- 4,45	47,5	41,1			1,4
THERMADOR GROUPE (THEP)		FR0013333432	12/04/24 2,08	B	86,1	720	9.200.849	87,9	88,6	86,1	+ 0,23	+ 5,9	- 5,89	+ 4,02	90,9	79,4			2,37
TIKEHAU CAPITAL (TKO) △	**EX D S 03/07/17**	FR0013230612	09/05/24 0,75	A	21,3	18062	176.192.916	21,75	21,8	21,3	+ 1,87	+ 3,08	- 9,56	+ 5,58	22,15	19,82			3,45
TRANSGÈNE (TNG) △		FR0005175080		C	1,23	16178	101.395.056	1,226	1,25	1,22	- 0,65	- 9,05	- 38,7	- 10,51	1,52	1,03			
TRIGANO (TRI) ▲		FR0005691656	22/05/24 1,75	A	137,9	15245	19.336.269	138	139	136,3	- 0,07	- 8,24	+ 1,25	- 6,95	163,8	135,9			1,27
UBISOFT ENTERTAINMENT (UBI) ◆		FR0000054470		A	22,14	300110	127.450.324	21,99	22,44	21,8	- 0,99	- 1,39	- 17,08	- 4,85	24,6	18,47			
VALEO (FR) ■◆		FR0013176526	28/05/24 0,4	A	10,64	1305695	244.633.504	10,75	10,825	10,385	+ 0,61	-13,03	- 48,59	- 22,75	14,75	10,19			3,72
VALLOUREC REG (VK) ▲		FR0013506730		B	15,755	402037	229.877.070	15,665	15,93	15,55	- 0,57	- 4,13	+ 54,03	+ 11,69	18,2	12,785			
VALNEVA (VLA) ▲		FR0004056851		B	3,77	722746	139.276.901	3,81	3,832	3,566	+ 1,06	+13,26	- 39,12	- 19,28	4,996	2,95			
VERALLIA (VRLA) △		FR0013447729	14/05/24 2,15	A	37,36	142447	120.805.103	38	38,02	37,3	+ 1,71	+ 0,21	+ 6,03	+ 9,01	39	31,16			5,66
VERIMATRIX (VMX) △		FR0010291245		B	0,439	310671	85.535.147	0,4	0,44	0,38	- 8,88	-14,35	- 37,89	- 12,66	0,626	0,341			
VETOQUINOL (VETO)		FR0004186856	04/06/24 0,85	B	102,6	1662	11.881.902	102	103	100	- 0,59	+ 3,98	+ 13,46	- 0,39	110	92,6			0,83
VICAT (VCT) △		FR0000031775	29/04/24 2	A	35,85	10942	44.900.000	36,2	36,3	35,55	+ 0,56	+ 0,56	+ 34,07	+ 10,2	38,4	32,4			5,53
VIRBAC (VIRP) ▲		FR0000031577	26/06/23 1,32	A	354	1605	8.458.000	353	356,5	351	- 0,14	- 1,12	+ 21,1	- 1,81	377,5	316,5			0,37
VIVENDI (VIV) ◆		FR0000127771	30/04/24 0,25	A	9,75	1309424	1.029.918.125	9,858	9,892	9,748	+ 1,23	- 0,96	+ 23,16	+ 1,88	10,54	9,528			2,54
VOLTALIA (VLTSA) ▲		FR0011995588		A	10,92	181910	131.318.716	11,04	11,16	10,44	+ 0,55	+26,9	- 33,01	+ 5,95	12,1	5,82			
WAVESTONE (WAVE) △		FR0013357621	02/08/23 0,38	B	62,4	8503	24.906.332	63,4	63,5	61,4	+ 1,12	+ 7,82	+ 30,05	+ 8,01	67,2	50,1			0,6
WENDEL (MF) ▲		FR0000121204	21/05/24 4	A	87,5	40961	44.430.554	87,65	88,4	86,6	- 0,06	- 9,36	- 12,7	+ 8,68	97,6	77,55			4,56
WORLDLINE (WLN) ■▲		FR0011981968		A	11,46	1017210	283.272.686	11,505	11,68	11,285	+ 0,26	- 1,07	- 67,99	- 26,58	15,96	9,336			
XILAM ANIMATION (XIL) △		FR0004034072		C	4,4	17841	5.893.799	4,39	4,46	4,17	- 5,39	-10,13	- 81,93	+ 10,86	5,92	3,62			

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

VALEURS MNÉMO / INFO /	OST	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH. / DIV		OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
EURONEXT (ENX) ■◆		NL0006294274	21/05/24 2,11	A	92,85	159321	107.106.294	93,45	94,1	92,85	+ 0,7	+ 7,35	+ 46,13	+ 18,82	94,3	76,35			2,65
NOKIA (NOKIA) ◆		FI0009000681	22/04/24 0,03	A	3,55	74635	5.613.496.565	3,556	3,563	3,515	+ 0,1	+ 2,42	- 6,37	+ 16,06	3,768	3,012	0,3	12,01	1,13
PLUXEE (PLX) ■		NL0015001W49		A	28,455	142216	147.174.692	28,1	28,605	27,89	- 1,21	-10,14			31,82	24,23			
SES (SESG) ■◆		LU0088087324	16/04/24 0,43		5,235	509082	371.457.600	5,165	5,305	5,15	- 0,48	+11,65	+ 8,28	- 13,34	6,395	4,132			9,68
X-FAB SILICON (XFAB) △		BE0974310428		A	6,715	145694	130.781.669	6,84	6,9	6,68	+ 1,71	+ 2,55	- 29,48	- 32,81	10,3	6,255			

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

VALEURS MNÉMO / INFO /	OST	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH. / DIV		OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
GE AEROSPACE (GNE)		US3696043013 USD	12/04/24 0,24	A	148,5	314	1.093.267.127	149,5	149,5	148		- 1,97	+ 50,4	+ 30	165,998	108,999			
SCHLUMBERGER (SLB)		AN8068571086 USD	05/06/24 0,28	A	42,05	3095	1.427.000.000	41,4	42,05	41,25	- 1,55	- 8,2	- 5,18	- 11,99	52,3	39,3	3,45		
TOTAL ENERGIES GABON (EC)		GA0000121459	07/06/23 20,8	A	176,5	687	4.500.000	176,5	177	175,5		+ 3,22	+ 1,91	+ 12,42	180,5	150,6			11,79

carnet

PORTRAIT

par **Julie Le Bolzer**

Antoine Duboscq veut garder la tech haute


Arnaud Caillou - L'oeil Témoin

Certes il y a Slack, Microsoft Teams et consorts. Mais pour Antoine Duboscq, à l'origine du logiciel « made in France » Wimi, « il y a des alternatives aux solutions américaines ». Revendiquant 150.000 utilisateurs de ses outils de partage de documents, messagerie instantanée et autre signature électronique, l'entrepreneur de 55 ans annonce une prise de participation de 20 % au capital de Seald, jeune pousse tricolore spécialisée dans le chiffrement. « *L'objectif est que la solution de visioconférence de Wimi soit, d'ici à deux ans, chiffrée de bout en bout* », indique ce partisan de la souveraineté numérique, qui compte parmi ses clients l'Assemblée nationale, Bercy, Eurazeo ou encore le Château de Versailles.

Autre actualité marquant, selon lui « *une nouvelle étape de la maturité de la French Tech* », Wimi vient de créer une coentreprise avec le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), en vue d'accélérer le développement de Kroqi, plateforme d'échanges entre professionnels du BTP.

Art et biotechnologie

L'homme a une propension à mener plusieurs projets de front. Pour preuve ? Le start-up studio adVentures, qu'il a fondé en 2010 et auquel il a donné ses initiales, compte aujourd'hui sept entreprises. Wimi, donc. Mais aussi le cabinet de conseil WMI, le laboratoire de recherche en biotechnologie GEG Tech, la galerie d'art numérique uArt, la market place de connaissances professionnelles Eloquens. Sans oublier l'incubateur canadien BXVentures, ni le centre de formation Alte Academia. Un ensemble qui emploie 70 personnes et qui a pour fleuron Wimi, avec 50 collaborateurs et 5 millions d'euros de chiffre d'affaires.

« *Son cerveau fonctionne à 200 km/h donc il ne peut se contenter d'un seul sujet* », jauge son coach, Patrick Chassagne, cofondateur de Melcion, Chassagne & Cie, en ajoutant que « *c'est un adepte du temps court pour la décision, mais du temps long pour la stratégie* ». L'intéressé, lui, se définit comme « *parallèle entrepreneur, plutôt que serial entrepreneur* », bien qu'il n'en ait pas d'emblée endossé les habits.

Fils d'un cadre dirigeant chez Balmain, marque dont il arbore encore les cravates en soie, cet aîné de trois enfants, né à Rouen, est passé par l'Ensiie et un troisième cycle d'HEC. Après son service militaire, « *à la tête d'un commando de cavalerie à Saumur et d'un peloton de chars en Allemagne* », il fait ses premières armes chez Procter & Gamble avant de rejoindre le BCG, à Londres puis à Paris.

Au tournant du XXI[e] siècle, il fait partie de la première cohorte de cadres de grandes entreprises tournant le dos « à la belle carte de visite et au bon salaire » afin d'épouser l'entrepreneuriat. Pour lui, ce sera avec Wappup, fournisseur d'accès d'Internet mobile, qui remportera son procès intenté à France Télécom pour « abus de position dominante ». Suivra le cabinet de conseil WMI, première brique de la série de jeunes pousses désormais réunies au sein de la holding adVentures.

Aux yeux d'Antoine Duboscq, « le numérique tricolore est comme le Rafale, un produit d'export développé grâce à la qualité des ingénieurs français ». D'ailleurs, sur les murs de son bureau parisien, ce pilote privé a accroché plusieurs clichés de pales et autres cockpits. « *Mais je ne vole plus depuis que j'ai une famille nombreuse* », glisse ce père de six enfants. Parmi eux, le jeune essayiste Maxime Duboscq est l'auteur de « Chers professeurs, aidez-vous à réussir », point de vue d'un élève sur les façons de captiver une classe.

Outre l'ouvrage du fiston, sont également sur sa table de chevet les deux tomes de « Récoltes et Semailles », d'Alexandre Grothendieck, mathématicien français avec qui il partage l'idée que « *la peur de ne pas y arriver constitue le premier frein à l'innovation* ». ■

ENTREPRISES

GROUPE BENETEAU
Catherine Pourre
est élue présidente du conseil d'administration de ce fabricant de bateaux.

Catherine Pourre, 67 ans, diplômée de l'Essec et en droit de l'université catholique de Paris, est experte-comptable. Membre des instances de gouvernance du groupe Beneteau depuis 2014, elle préside également son comité d'audit. Elle siège actuellement au conseil d'administration de SEB SA tout en présidant son comité d'audit. Au cours de sa carrière, elle a œuvré chez PwC, Cap Gemini Ernst & Young et dans le groupe Unibail-Rodamco.

PORTZAMPARC GESTION
Erwan Roesch
est désormais le directeur commercial de cette société de gestion du groupe BNP Paribas.

Erwan Roesch, 37 ans, diplômé de la London South Bank University et de l'IDRAC Business School, a débuté comme spécialiste asset management et titrisation chez Novo Banco. Il a ensuite assumé les fonctions de manager au sein du pôle transaction services de Deloitte Paris en 2014. L'année suivante, il avait rejoint BNP Paribas CIB en tant que chargé de relations clients.

CORSAIR
Karen Levy
prend la direction du marketing, de la communication et des affaires publiques de la compagnie aérienne. Elle intègre le comité exécutif.

Karen Levy, 50 ans, titulaire d'un DEA en médias et multimédias, est docteure en sciences de l'information et de la communication. Elle a œuvré dans le groupe ADP notamment comme responsable du pôle communication grands projets. En 2021, elle avait rejoint SNCF Gares & Connexions pour y être directrice de la communication et de la marque.

SOCIÉTÉ DE LA TOUR EIFFEL
Bruno Cavagné
présidera le conseil d'administration de la foncière.

Bruno Cavagné, 60 ans, diplômé, à Toulouse, de l'ITEC et de l'Ecole des conducteurs de travaux publics préside SMAvie BTP depuis octobre. Depuis 1995, il pilote aussi Giesper.

GOUVERNEMENT PRINCIER

MONACO
Didier Guillaume
sera ministre d'Etat en Principauté dès le 2 septembre prochain. Nommé par le prince, il est la première autorité après ce dernier. Président du conseil de gouvernement, il est chargé de l'administration du pays et dispose, à cet effet, des services exécutifs de l'Etat.

Didier Guillaume, 65 ans, agent du Trésor public, fut maire de Bourg de Péage (1995-2004) et président du département de la Drôme (2004-2015). Sénateur durant dix ans, il fut, en France, de 2018 à 2020, ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 13 juin

- **Tristane Banon,** romancière, 45 ans.
- **Christian Boiron,** pharmacien, ancien CEO de Boiron SA, 77 ans.
- **Philippe Boué,** PDG de Schindler France, 57 ans.
- **Cécile Coulon,** écrivain, 34 ans.
- **Alain Crevet,** président de ST Dupont, 64 ans.
- **Virginie Despentes,** écrivaine, réalisatrice, 55 ans.
- **Jean-Marc Duquesne,** délégué général du Gicat, 68 ans.
- **Hervé Estampes,** coprésident de Graduate, 60 ans.
- **Chris Evans,** acteur, 43 ans.
- **Philippe Faure,** diplomate, 74 ans.
- **Ophélie Gaillard,** violoncelliste, 50 ans.
- **Isabelle Guyomarch,** présidente du Groupe CCI Productions, fondatrice d'Ozalys, 57 ans.
- **Benjamin Abraham Horowitz,** cofondateur du fonds Andreessen Horowitz, 58 ans.
- **Hugues Jallon,** écrivain, président des éditions du Seuil, 54 ans.
- **Ban Ki-moon,** ancien secrétaire général de l'ONU, 80 ans.
- **Florent Malouda,** footballeur, 44 ans.
- **Mairead McGuinness,** commissaire européenne aux Services financiers, 65 ans.
- **Camille Morineau,** présidente de l'Ecole du Louvre, fondatrice de Aware, 57 ans.
- **Ngozi Okonjo-Iweala,** directrice générale de l'OMC, 70 ans.
- **Patrick Partouche,** président du groupe Partouche, 60 ans.
- **Barbara Pompili,** ex-ministre, ex-députée, 49 ans.

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	A.S.T. GROUPE △	C	0,606	0,606	0,55	**0,55**	- 9,54	5515
FR0013185857	ABEO △	C	12	12	11,65	**11,65**	- 2,1	1303
FR0012616852	ABIONYX PHARMA △	B	1,27	1,278	1,23	**1,274**	+ 0,16	45659
FR0000063034	ABL DIAGNOSTICS	C	3	3	3	**3**		751
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,42	0,42	0,408	**0,41**		36698
FR0000076861	ACTEOS △	C	1,315	1,315	1,29	**1,29**	- 3,01	826
FR0012821890	ADUX △	C	1,67	1,725	1,58	**1,705**		12762
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL	B	1,745	1,745	1,74	**1,74**	- 0,29	321
FR0000053837	ALTAMIR	B	26,2	26,5	26,1	**26,5**	+ 1,53	990
FR0012789667	AMPLITUDE △	C	3,02	3,02	3	**3**	- 1,32	1703
FR0011992700	ATEME △	B	5,4	5,4	5,3	**5,3**	- 2,93	2989
FR001400CFI7	AVENIR TELECOM	C	0,123	0,123	0,118	**0,122**	- 0,81	46768
FR0013258399	BALYO △	C	0,537	0,569	0,537	**0,568**	- 0,87	4271
FR0000035370	BASTIDE CONF.MED. △	C	22,8	23,35	20,85	**21,65**	- 5,04	14778
FR0000039299	BOLLORE ▲	A	5,875	5,925	5,855	**5,88**	+ 0,09	523874
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	5,34	5,42	5,04	**5,34**	- 0,74	8888
FR0000061137	BURELLE	A	408	408	394	**394**	- 3,9	187
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI	C	73,77	74,44	73,77	**73,77**	+ 0,08	525
FR0010151589	CAFOM	C	9,2	9,2	9,02	**9,16**	- 0,44	1464
FR0010193979	CBO TERRITORIA	C	3,49	3,58	3,49	**3,55**	+ 0,85	66257
FR0000053506	CEGEDIM	B	14,05	14,05	13,85	**14**	- 0,36	2298
FR0013426004	CLARANOVA SE △	B	2,07	2,11	2,045	**2,1**	+ 0,48	52613
FR0004031763	COHERIS △	C	6,4	6,54	6,36	**6,54**	+ 3,48	997
FR0000060303	COVIVIO HOTELS	A	14,75	14,95	14	**14,9**	- 0,67	10007
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	80,8	80,8	80	**80**	- 0,62	290
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE	C	93,59	93,8	92,7	**93,29**	- 0,32	2090
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC	B	19,13	19,4	19,13	**19,3**		2745
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	63,28	63,28	62,2	**63**	- 0,46	319
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN	C	68,51	68,52	67	**68**	- 0,74	774
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	14,4	14,44	14,38	**14,4**	- 0,35	8199
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF	B	66	66,1	65,67	**65,7**	- 0,46	4005
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	134,5	135	133	**133**	- 1,48	364
FR0000045304	CRCAM TOUR.POITOU	C	79	79,8	79	**79,8**	+ 1,01	614
FR001400AYG6	DEEZER	2	1,94	1,95	1,93	**1,935**	- 0,26	921
FR0000062978	DEKUPLE △	C	38,6	40	38,1	**39**	- 2,99	805
FR0013283108	DELTA PLUS GROUP △	B	80	80,8	79,6	**80,8**	- 0,25	396
FR0012202497	DIAGNOSTIC MEDICAL △	C	0,99	1,015	0,974	**0,99**	+ 2,7	15531
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR. △	C	2,17	2,17	2,14	**2,17**	+ 0,46	2943
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG	B	117	119	116	**117**	- 2,09	1972
FR0011271600	FERMENTALG △		0,527	0,534	0,523	**0,526**	- 0,19	95150
FR0011665280	FIGEAC AERO △	C	6,08	6,28	6,08	**6,2**		6994
FR0010341032	FONCIERE INEA	B	32	32	31,1	**31,9**	- 0,31	1015
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C	6,95	6,95	6,95	**6,95**		316
FR0014005SB3	FORSEE POWER SA	B	1	1	0,981	**0,983**		12587
FR0013030152	FRANCAISE ENERGIE △	C	34,05	35,25	33,6	**34,35**	+ 0,73	8787
FR0000061459	GERARD PERRIER	B	92,4	92,4	90,6	**91**	- 1,52	2682
FR0000065971	GRAINES VOLTZ	C	26,1	26,1	26	**26,1**	+ 0,39	246

EURONEXT HORS SRD Suite

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE	B	20,1	20,2	19,95	**20**	- 0,5	1057
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO	C	84	84,2	81,6	**82,8**	- 2,59	328
FR0004155000	GROUPE SFPI △	C	2,07	2,09	2,06	**2,09**	- 0,48	11023
FR0000066722	GUILLEMOT △	C	6,74	6,8	6,68	**6,68**	- 0,89	10395
FR0000066755	HAULOTTE GROUP △	B	2,98	2,99	2,98	**2,98**		1834
FR0000054231	HIGH CO. △	C	2,86	2,93	2,86	**2,89**	- 0,35	6777
FR0012821916	HIPAY GROUP △	C	7,8	7,8	7,1	**7,14**	- 6,05	4270
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE △		25	25	24,7	**25**		2454
FR0014003VY4	HYDROGÞNE FRANCE ▲	B	6,53	6,61	6,5	**6,52**	- 2,1	7367
FR0000051393	IDI	B	71,4	72,4	71,2	**72**	+ 1,12	638
FR0000071797	INFOTEL △	C	49	49	47,7	**48,1**	- 1,84	3925
FR0013233012	INVENTIVA △	B	3,12	3,16	2,865	**2,885**	- 7,97	85532
FR0012872141	JACQUES BOGART △	C	7,04	7,18	7,04	**7,18**	+ 1,41	1367
FR0000075343	LABO EUROMEDIS	C	4,39	4,4	4,39	**4,4**	+ 0,46	206
FR0000066607	LACROIX GROUP △	C	24,5	24,5	23,4	**24,5**	- 2	1631
FR001400JY13	LATECOERE △	C	0,013	0,013	0,012	**0,012**	- 2,42	808495
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	124,5	125	123,5	**123,5**	- 1,59	233
FR0014009YQ1	LHYFE	B	4,21	4,25	4	**4,08**	- 4	19775
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	7,7	7,74	7,64	**7,74**	+ 0,52	497
FR0010609263	MAUNA KEA TECH △	C	0,404	0,407	0,398	**0,407**	+ 1,5	159172
FR0000051070	MAUREL ET PROM △	B	6,31	6,425	6,29	**6,41**	+ 1,34	115092
FR0000060873	MBWS △	C	3,34	3,38	3,34	**3,38**		6604
FR0004065605	MEDINCELL	B	14,68	15,04	14,52	**15**	+ 1,63	66791
FR0010298620	MEMSCAP △	C	7,1	7,35	7,04	**7,3**	+ 2,82	9148
FR001400IE67	MYHOTELMATCH	C	0,71	0,72	0,67	**0,69**	- 3,09	5055
FR0013482791	NACON SAS	B	1,46	1,474	1,41	**1,42**	- 1,39	82827
FR0004050250	NEURONES	B	44,1	44,55	43,7	**44,2**	+ 0,45	4080
FR0012650166	NHOA △	C	0,582	0,609	0,582	**0,584**	+ 0,17	5885
FR0000121691	NRJ GROUP	B	7,6	7,8	7,6	**7,76**	+ 1,84	6628
FR0000052680	OENEO △	B	10,55	10,55	10,45	**10,5**		618
FR0010609206	OREGE	C	0,288	0,289	0,266	**0,266**	- 7,64	24457
FR0012127173	OSE IMMUNO △	C	7	7,28	6,81	**7,22**	+ 0,14	211063
FR0004038263	PARROT	B	2,16	2,16	2,09	**2,1**	- 2,78	1806
FR0000038465	PASSAT △	C	6,1	6,15	6,05	**6,1**	- 0,81	1491
FR0011027135	PATRIMOINE ET COMM	B	22,6	22,6	22,3	**22,5**	- 0,88	856
FR0011471135	PHAXIAM TX	C	2,875	2,88	2,4	**2,4**	- 16,52	28668
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL △	C	2,67	2,67	2,65	**2,66**		48158
FR0012432516	POXEL △	C	0,593	0,619	0,585	**0,604**	+ 0,33	188947
FR0004052561	PROACTIS	C	0,068	0,068	0,068	**0,068**		675
FR0012613610	PRODWAYS GROUP △	C	0,685	0,685	0,668	**0,67**	- 2,19	12491
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA ▲	B	48,8	48,8	48,2	**48,8**	- 0,2	475
FR0000054199	S.T. DUPONT	C	0,057	0,057	0,053	**0,055**	- 3,15	44110
FR0000060071	SAMSE	B	182	183	181	**183**	+ 0,27	203
FR0000039109	SECHE ENVIRONNEM. △	B	99	100,4	98,7	**100**	+ 1,11	6846
FR0011950682	SERGEFERRARI GP △	C	6,57	6,57	6,27	**6,27**	- 4,57	3254
FR0000060790	SIGNAUX GIROD △	C	18,7	18,8	18,5	**18,7**	- 1,06	391
FR0010209809	SOC FRANC CASINOS	C	1,8	1,8	1,8	**1,8**	+ 5,88	3243

EURONEXT HORS SRD Suite

ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000078321	SODITECH	C	1,09	1,09	1,09	**1,09**	- 3,54	343
FR0014000609	SOLOCAL GROUP	B	0,055	0,055	0,047	**0,051**	- 4,15	1046077
FR0004188670	TARKETT ▲	B	8,92	9,08	8,92	**8,96**	- 0,44	733
FR001400BMH7	TERACT	B	0,82	0,822	0,814	**0,814**	- 0,73	482
FR0000066482	TIPIAK	C	88	88	88	**88**		1506
FR0000033003	TOUAX △	C	4,7	4,73	4,66	**4,67**	- 0,64	3651
FR0000036816	TOUR EIFFEL △	B	10,6	10,6	9,76	**10,2**	- 4,23	10943
FR0000035784	TRANSIT.EVERGREEN ▲	C	2,01	2,02	2,01	**2,02**	+ 1	873
FR0000074197	UNION TECH.INFOR. △	C	0,58	0,585	0,55	**0,58**		3621
FR0000050049	VIEL ET CIE	C	10,2	10,6	9,7	**10,5**	+ 0,48	9512
FR0000062796	VRANKEN - POMMERY	C	15,75	15,75	15,35	**15,7**	- 0,32	1507
FR0012532810	WAGA ENERGY	B	18	18,18	17,82	**18,16**	+ 1,57	9177
FR0004034072	XILAM ANIMATION △	C	4,4	4,46	4,17	**4,39**	- 5,39	17841

CHANGES

COURS AU COMPTANT

12-06-2024 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,0845	0,96	-1,73
LIVRE STERLING	0,8443	0,14	-2,65
FRANC SUISSE	0,9669	0,30	4,10
COURONNE DANOISE	7,459	0,00	0,04
COURONNE NORV.	11,3955	-0,88	1,51
KUNA CROATE	7,5373	0,02	-4,61
COURONNE SUEDOISE	11,1756	-0,76	0,35
DOLLAR CANADIEN	1,4844	0,46	1,48
YEN JAPONAIS	168,992	0,11	8,57
DOLLAR AUSTRALIEN	1,6178	-0,49	-0,17
ROUBLE RUSSE	96,5291	0,69	-2,00
ROUPIE INDIENNE	90,579	0,84	-1,34
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,7437	-0,28	-0,15
COURONNE TCHEQUE	24,652	-0,27	-0,15
FORINT HONGROIS	394,5625	-0,07	3,16
ZLOTY POLONAIS	4,3284	-0,26	-0,13
LEV BULGARE	1,9558	0,00	0,02
DOLLAR HONG-KONG	8,4686	0,91	-1,91
WON SUD COREEN	1481,15	0,03	3,67
PESO MEXICAIN	20,3282	1,90	8,53
REAL	5,849	1,46	9,18
DOLLAR SINGAPOUR	1,4581	0,32	-0,05
RAND SUD-AFRICAIN	19,9216	-0,25	-1,36
LIVRE TURQUE	35,0199	0,71	7,72
RENMIBI YUAN	7,8523	2,80	0,55
RUPIAH	17574,1658	0,29	3,47
PESO PHILIPPIN	63,29	0,24	3,43
RINGGIT MALTAIS	5,1173	0,94	0,91
BATH THALANDAIS	39,54	0,20	3,97

TAUX

MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

12-06-2024	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	3,96/3,66	3,84/3,54	3,89/3,59	3,89/3,59	3,83/3,53

12-06-2024	6 MOIS	ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	98,46	3,02	2,64	2,55	2,62
PORTUGAL	0	0,11	0,25	0,44	0,58
FRANCE	-0,24	0,19	0,42	0,52	0,61
ESPAGNE	-0,13	0,25	0,47	0,72	0,84
ITALIE	0,04	0,52	3,56	1,20	1,44

CERTIFICAT/FONDS

INVESTIR 10

VALEUR	ISIN	CLÔT	% VAR.
INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	I10GS - FR0011630474	**176,25**	1,00
INVESTIR PEA PALATINE	FR0013284114	**130,67**	-1,31

SICAV/FCP

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT. | DATE

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT. | DATE

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS**
LU2004923152	SWISS ALL CAPS (CHF) EUR A		150,19	11/06	
LU2004923749	SWISS SMALL & MID CAPS (CHF) EUR A		121,81	11/06	
LU2404427101	EU ALL CAPS A		99,91	11/06	
LU2404427523	WORLD QUALILIFE STOCKS A		78,73	11/06	
LU1626130816	SILK ROAD ZONE STOCKS A		122,58	11/06	
LU0851564038	BALANCED (EUR) A		139,9	11/06	
LU0851564384	DYNAMIC (EUR) A		176,23	11/06	

@Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

Les Echos

Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Pierre Louette**
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS **Bérénice Lajouanie**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Pierre Louette**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS **Christophe Jakubyszyn**
DIRECTEUR ÉDITORIAL **Nicolas Barré**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION **Dominique Seux** et **François Vidal**
RÉDACTEURS EN CHEF
David Barroux (Entreprises)
Julie Chauveau (Entreprises)
Alexandre Counis (Finance et Marchés)
Muriel Jasor (Leadership et Management)
Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Clémence Lemaistre (Information digitale)
Lucie Robequain (France, International et Enquête)
Marie-Christine Sonkin (Patrimoine)
DIRECTEUR DE CRÉATION **Fabien Laborde**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Marion Moulin**
EDITORIALISTES
Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-Francis Pécresse, Jean-Marc Vittori, Laurent Flallo, Sylvie Ramadier (Le Crible)

ÉDITRICE **Marie Van de Voorde-Leclerq**
ÉDITRICE ADJOINTE **Adéline Léger**
DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS **Lise Benamou**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT **Nicolas Danard**
DIRECTRICE COMMERCIALE **Emmanuelle Denis**



DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES
Xavier Genovesi
dpo@lesechosleparisien.fr

SERVICE ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, av. du Général Leclerc, 60643 Chantilly Cedex.
Tél. : 01 70 37 61 36
du lundi au vendredi de 9 h à 18 h. Abonnement France métropolitaine : 429 € TTC.

IMPRESSION
L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues).
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0.01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM OJD CPPAP : 0426 C 83015.



Les Echos

Retrouvez-nous sur www.lesechos.fr

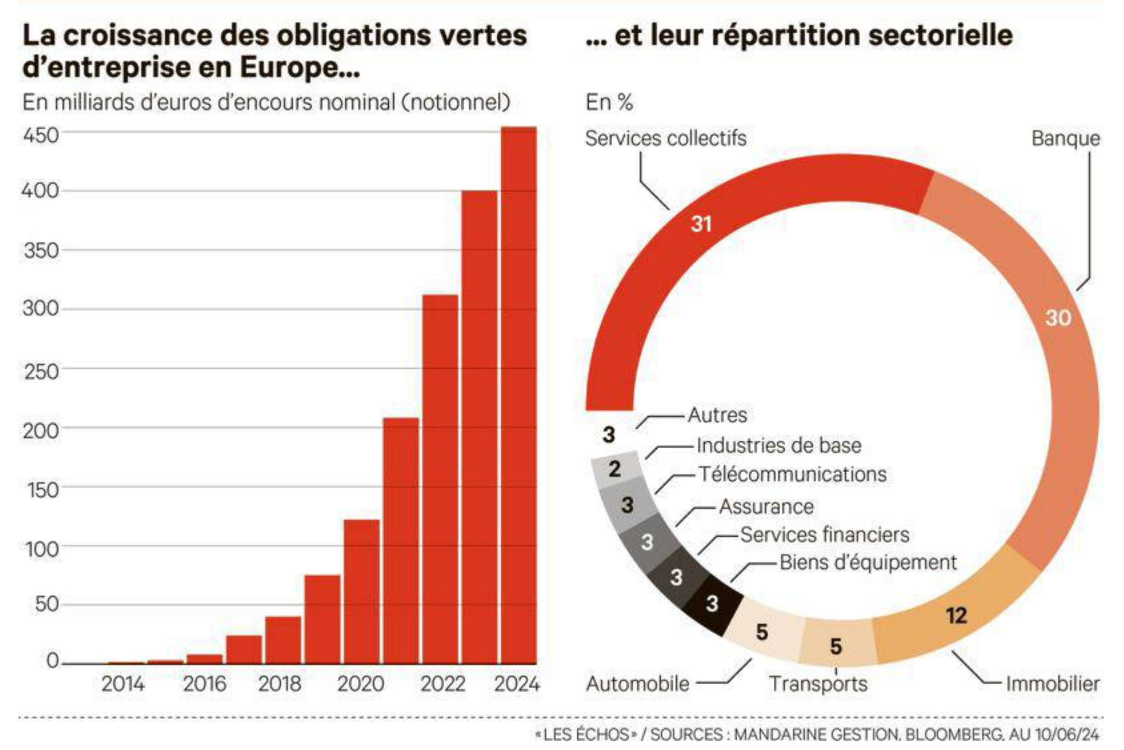
Les chiffres de l'économie

// **Budget de l'Etat 2024 :** 511,6 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) // **PIB 2023 :** 2.818,1 milliards d'euros (prévisions PLF2024) // **Plafond Sécurité sociale :** 3.864 euros/mois à partir du 01-01-2024 // **SMIC horaire :** 11,65 euros (brut par heure) à partir du 01-01-2024 // **Capitalisation boursière de Paris :** 2.591,60 milliards d'euros (au 03-06-2024) // **Indice des prix (base 100 en 2015) :** 120,07 au 22-05-2024 // **Taux de chômage (BIT) :** 7,5 % au 1er trimestre 2024 // **Dette publique :** 3.101,2 milliards d'euros (4e trimestre 2023)



La main plus visible

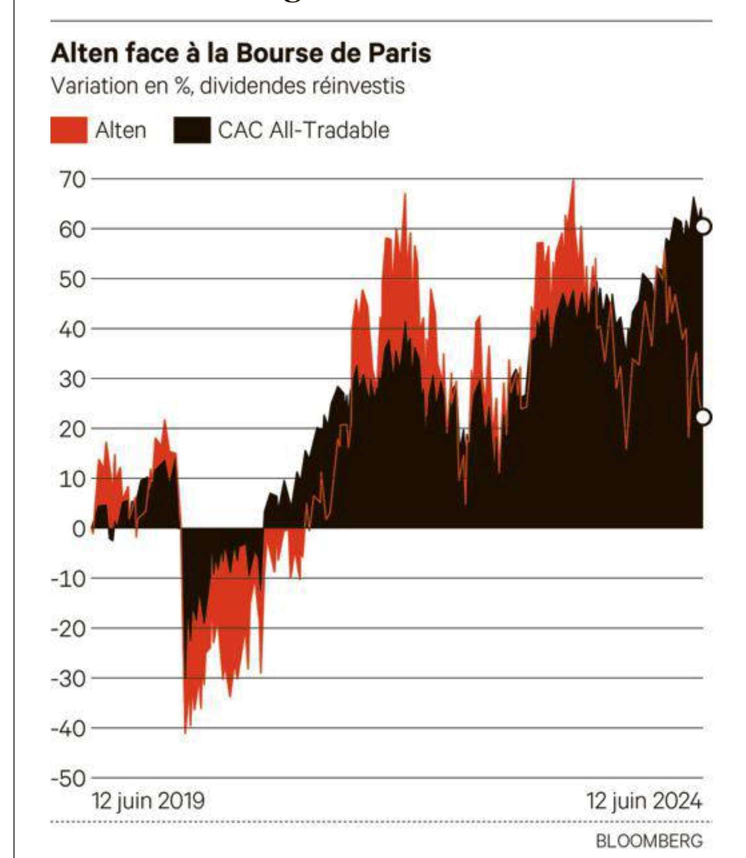
Les « green bonds » d'entreprises n'ont pas fini de gagner en diversité.



« L'enfance est courte, la maturité infinie ». Les experts des obligations vertes, émises pour financer des projets de la transition écologique, se tranquilliseront avec la sagesse intemporelle de la BD « Calvin et Hobbes ». En Europe, ce marché des « green bonds » a gagné en visibilité, avec 300 entreprises émettrices venant d'une quarantaine de secteurs. Sa croissance a ralenti mais les investisseurs ont déjà sous la main un encours plus élevé que celui du « high yield » (haut risque et rendement), souligne Arnaud Colombel, directeur Gestion Crédit de Mandarine Gestion. Le profil des signatures reste peu varié (à 90 % « investment grade ») et les PME sous-représentées. Quant au « greenium » qui permettait de rémunérer un peu moins les investisseurs, il a disparu. La maturation n'est pas terminée. Et il reste à voir les effets des turbulences obligataires.

Le bonheur des autres

Le spécialiste de la R&D externalisée Alten offre à Atos une bonne porte de sortie des logiciels du nucléaire.



Le malheur des uns fait le bonheur des autres, mais pas forcément ceux auxquels on pense. Alten, le spécialiste de la R&D externalisée et du conseil en technologies, est l'invité surprise du partage des activités « sensibles » d'Atos pour la souveraineté nationale. Le repreneur du sous-traitant informatique, David Layani, aurait souhaité conserver dans son périmètre le « bel actif » de Worldgrid, la filiale qui fournit les logiciels de contrôle-commande aux centrales nucléaires. Mais le patron de Onepoint ne l'aurait sans doute pas valorisée de façon aussi généreuse que le fait Simon Azoulay, le cofondateur d'Alten.

A 270 millions d'euros, soit 1,6 fois le chiffre d'affaires, la transaction s'effectuera à un multiple du double du sien en Bourse (0,9 fois pour 2024), estime AlphaValue, pour une activité qui rapporte, en termes de revenus par consultant, le double de ses propres ratios. Le prix à mettre pour écarter l'acquéreur le plus évident, Assystem, grand fournisseur d'EDF. L'opération vide 90 % du bas de laine d'Alten, mais elle a été perçue comme stratégique (+ 2,05 % pour l'action mercredi) car multipliant par deux ses capacités dans le nucléaire.

Atos récupérera au passage un montant équivalent à l'écart entre son estimation du besoin de réduction de sa dette et celle prévue par le consortium de Onepoint. Un « gagnant-gagnant » avec un seul perdant…

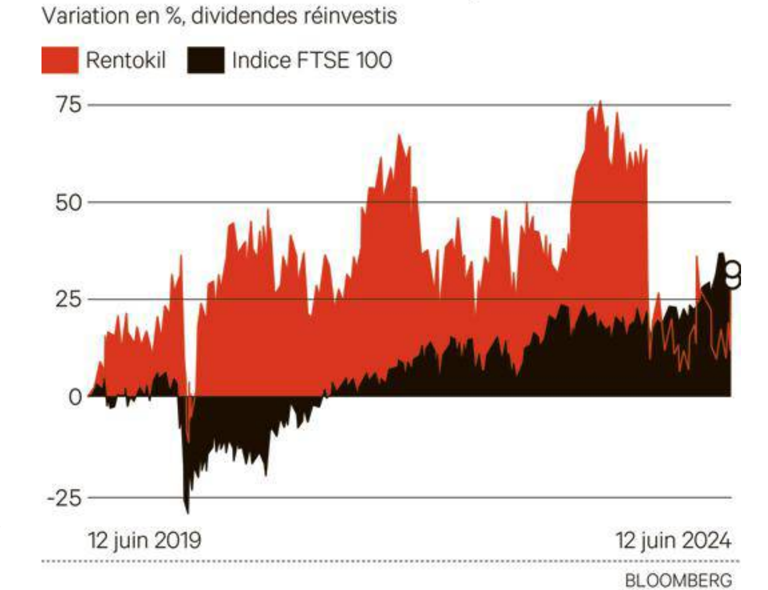
Hygiène financière

Le groupe anglo-américain Rentokil avait de quoi attirer l'activiste Nelson Peltz.

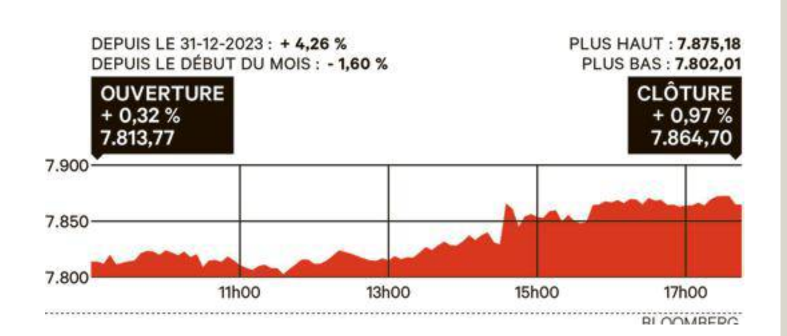
De simples parasites de la finance, les fonds activistes ? Malgré toute son expérience de spécialiste de l'hygiène et de la lutte contre les nuisibles, Rentokil ne peut émettre une conclusion si hâtive après l'entrée à son capital de Trian Fund, fondé par Nelson Peltz. Plus sérieusement, la « blue chip » britannique à l'origine d'un poids lourd transatlantique, depuis le rachat de Terminix, s'est mise elle-même sur les radars américains.

Et son histoire de croissance externe a pris un sérieux coup dans l'aile lors de son « profit warning » d'octobre dernier. Son grand concurrent du nouveau monde, Rollins, affiche une croissance organique supérieure, et bénéficie d'une cote d'amour boursière deux fois plus élevée (au regard du bénéfice prévisionnel).

Or, la bataille de votes perdue chez Walt Disney a paradoxalement bien redoré le blason de l'homme d'affaires new-yorkais. Son aller-retour gagnant au tour de table du géant des divertissements lui a permis d'engranger une plus-value estimée d'environ 1 milliard de dollars, un peu plus que sa mise initiale, en moins de deux ans. Il a poussé Bob Iger à reprendre le dividende et à restructurer, à défaut d'apporter une vraie créativité stratégique. Il avait aussi incité le britannique Ferguson à se coter outre-Atlantique. La City cogite et le cours en profite (+ 13,4 %). Ce qui ne suffira évidemment pas à reprendre des parts de marché.



La Bourse de Paris rebondit



La Bourse de Paris est repartie à la hausse après avoir perdu près de 2,7 % lundi et mardi, dans le contexte d'incertitudes politiques en France. L'indice CAC 40 a progressé de 0,97 % pour atteindre les 7.864,7 points en fin de séance. Il a gagné 4,26 % depuis le 1er janvier.

Les marchés mondiaux ont réagi positivement à la publication mercredi des chiffres d'inflation aux Etats-Unis, meilleurs que prévu. L'indice des prix à la consommation a stagné en mai et a augmenté de 3,3 % sur un an, alors que les experts misaient sur hausse de 3,4 %. De quoi alimenter l'espoir d'un assouplissement monétaire de la Réserve fédérale en septembre.

Ailleurs en Europe, Francfort a enregistré une hausse de 1,42 % et Londres a progressé de 0,83 %.

Du côté des valeurs, **Schneider Electric** a pris la tête du CAC 40, avec un bond de 4,76 %. Il a devancé **STMicroelectronics** (+ 3,27 %) et **Legrand** (+ 2,43 %). Le secteur bancaire, qui avait souffert de la conjoncture politique, a renoué avec la hausse : **Société Générale** a progressé de 2,1 %, **BNP Paribas** a pris 1,76 % et **Crédit Agricole** 1,58 %. Les analystes de Jefferies ont décidé de relever la recommandation à l'achat sur le titre de la banque verte.

A l'inverse, **Orange** (– 2,67 %) a terminé en queue du CAC 40, **Bouygues** a cédé 2,44 % et **Engie** 1,72 %.

EN VUE

Nicolai Tangen

Longtemps, Elon Musk a dit non à Nicolai Tangen, qui a mis deux ans à le convaincre d'être l'invité de son podcast « In Good Company », où il reçoit les plus grands chefs d'entreprise. Ce jeudi, ce sera au tour du patron du puissant fonds souverain norvégien de dire non au fondateur de Tesla, en s'opposant lors de l'AG du constructeur (le fonds en détient 1 %) au plan de rémunération de 56 milliards de dollars qu'il réclame. Bref, it's no way for Norway, et viser Mars n'interdit pas de garder les pieds sur terre. C'est que Nicolai Tangen, à la tête depuis 2020 du plus grand fonds souverain du monde (grâce au pétrole et au gaz du pays nordique), se veut un homme de valeurs. Pour preuve de sa volonté de soutenir en priorité les entreprises soucieuses de l'environnement, il s'était rendu en scooter électrique à sa prise de poste. Avant de chuter quelques jours après de son deux-roues, ce qui a rappelé que ce brillant gestionnaire, richissime grâce au succès du fonds spéculatif AOK qu'il a lancé et dirigé durant quinze ans, est plus habitué à conduire des Ferrari. *« Il y a un moment dans la vie où l'on a mis en place tout ce dont on a besoin, et où on fait plus attention aux autres »*, explique l'homme de 57 ans, qui s'est engagé à donner la moitié de sa fortune dans le cadre de The Giving Pledge, l'initiative lancée par Warren Buffett et Bill Gates. *« Si tu donnes, alors donne le meilleur »*, lui répétait sa mère. Cet hyperactif, boulimique de savoirs, l'a bien écoutée. Il a commencé par donner le meilleur de lui-même dès les études, en enchaînant les diplômes d'économie, d'histoire de l'art et de sociologie. Fortune faite, il s'attache désormais à rendre : sa fondation, créée en 2013, finance des programmes pour les jeunes et il a aussi fait don de 5.500 œuvres d'art à sa ville natale, Kristiansand, où vient d'ouvrir le musée qu'il y a bâti. De l'art d'être riche.

